

LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE COMME AVANTAGE CONCURRENTIEL : ÉTUDE DE L'HÔTELLERIE DE LUXE BRUXELLOISE

Par
Lou-Lyne Leconte

Essai intervention présenté en vue de l'obtention du grade
de maîtrise en environnement, double-diplôme avec
l'Université de technologie de Troyes (M. Env.)

Sous la direction de Michel Lafleur

MAÎTRISE EN ENVIRONNEMENT
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Septembre 2020

SOMMAIRE

Mots-clés : hôtellerie de luxe, responsabilité sociétale de l'entreprise, développement durable, avantage concurrentiel, différenciation, compétitivité des prix, Bruxelles, Belgique.

L'objectif de cet essai est de déterminer si les hôtels de luxe à Bruxelles peuvent retirer un avantage concurrentiel en intégrant des principes de responsabilité sociétale de l'entreprise. Pour ce faire, des données relatives à l'intérêt des parties prenantes pour le développement durable, aux motivations à intégrer ou non la responsabilité sociétale de l'entreprise et aux avantages et désavantages à détenir un label écologique ont été collectées grâce à un questionnaire en ligne, à des entretiens semi-directifs et à une période d'observation participante au sein d'un hôtel de luxe bruxellois.

L'analyse des données fait ressortir que les hôtels ne mettent pas les clients au cœur de leur démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise et que les membres du personnel et les fournisseurs n'ont généralement qu'un intérêt limité pour les projets de développement durable, semblant plutôt faire preuve d'« acceptation » que d'« adhésion » aux projets. Par ailleurs, davantage de leviers que de freins, c'est-à-dire de motivations à intégrer la responsabilité sociétale de l'entreprise que de motivations à ne pas l'intégrer, semblent entrer en jeu dans la mise en place de projets de développement durable au sein des hôtels ; de plus les avantages à détenir le label écologique Clé verte sont nettement plus nombreux que les désavantages. Pour autant, la labellisation semble, à l'heure actuelle, peu considérée par les clients lors de leur choix d'hôtel, ce qui laisse à penser qu'elle n'est pas à l'origine d'avantage concurrentiel.

Il peut en être conclu que les hôtels ne recherchent pas un avantage concurrentiel en intégrant des principes de responsabilité sociétale de l'entreprise. Cependant, étant donné la variété des projets de développement durable qui pourraient être mis en place pour générer différenciation ou compétitivité des prix et l'intérêt marqué que manifestent les clients pour la plupart de ces projets, il serait judicieux pour les hôtels d'intégrer la responsabilité sociétale de l'entreprise dans leurs stratégies. De plus, pour pallier la méconnaissance des enjeux du développement durable des membres du personnel et favoriser leur intérêt et engagement pour ces projets, les hôtels gagneraient à organiser des formations pour l'ensemble de leurs employés et à embaucher un responsable environnement encourageant issu du domaine du développement durable. Finalement, en réalisant des expérimentations et études *marketing* pour cerner les attentes de leur clientèle, les hôtels pourraient adapter leurs stratégies en fonction de leur contexte propre.

REMERCIEMENTS

Je n'aurais pu rêver mieux que Michel Lafleur pour diriger mon essai. Il s'est montré extrêmement intéressé, à l'écoute, disponible et encourageant au cours de ces quelques mois de rédaction. Nos échanges hebdomadaires se sont révélés très enrichissants et m'ont permis d'appréhender la suite de ma recherche avec toujours plus de motivation et d'engouement. C'est donc lui que je tiens à remercier en premier lieu, pour avoir été un directeur d'essai extraordinaire.

Je tiens également à remercier mes collègues de stage sans qui cet essai n'aurait pas vu le jour. Mes échanges avec eux et mon intégration au sein de l'hôtel ont été essentiels pour constituer un ensemble de données sur lesquelles m'appuyer pour avoir des résultats satisfaisants. Leur bonne humeur, leur intérêt pour mes projets et leur engagement n'ont rendu la tâche que plus agréable.

Mes relecteurs, Cédric, Jonathan, Raymonde, Francis et Jean-Luc méritent aussi toute ma reconnaissance pour la minutie dont ils ont fait preuve en prenant connaissance de mon travail. Ils m'ont permis de corriger quelques fautes, d'apporter des précisions sur plusieurs points et de remodeler certains paragraphes. Le point de vue extérieur qu'ils ont pu apporter était indispensable afin que j'aie le recul nécessaire sur certains pans de mon travail.

Finalement, je tiens à remercier mon entourage, famille et amis, et plus particulièrement la famille Rabbit, pour avoir toujours cru en moi et m'avoir soutenue tout au long de ce projet.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1. MISE EN CONTEXTE SCIENTIFIQUE	5
1.1 État des connaissances et apport théorique	5
1.1.1 Relation entre performance environnementale et compétitivité des prix.....	5
1.1.2 Relation entre performance environnementale et différenciation	7
1.1.3 Poids du tourisme et de l'hôtellerie dans les économies européenne et belge	10
1.1.4 Intégration de la RSE comme contribution à la résolution de problèmes mondiaux	12
1.2. Problématisation.....	16
1.2.1 Questions de recherche	16
1.2.2 Objectifs	17
1.3. Cadre théorique	19
1.3.1 Stratégie et avantage concurrentiel	19
1.3.2 Hôtel et hôtellerie de luxe	20
1.3.3 Responsabilité sociétale de l'entreprise et développement durable.....	21
2. MÉTHODOLOGIE	22
2.1 Questionnaire	22
2.1.1 Collecte de données	22
2.1.2 Analyse de données.....	23
2.2 Entretiens	24
2.2.1 Collecte de données	25
2.2.2 Analyse de données.....	26
2.3 Observation participante.....	27
2.3.1 Collecte de données	28
2.3.2 Analyse de données.....	28

2.4 Compilation des analyses de données	30
3. ANALYSE DE DONNÉES.....	32
3.1 Objectif spécifique 1 : déterminer l'intérêt des clients pour la RSE	32
3.2 Objectif spécifique 2 : déterminer les motivations à l'intégration (ou non) de la RSE	33
3.2.1 Résultats des entretiens	33
3.2.2 Résultats de l'observation participante.....	35
3.3 Objectif spécifique 3 : évaluer l'intérêt de la clientèle pour les projets de développement durable	38
3.3.1 Résultats du questionnaire	39
3.3.2 Résultats des entretiens	42
3.4 Objectif spécifique 4 : évaluer l'intérêt des parties prenantes pour les projets de développement durable	45
3.4.1 Résultats des entretiens	45
3.4.2 Résultats de l'observation participante.....	49
3.5 Objectif spécifique 5 : évaluer les avantages et désavantages du label Clé verte.....	63
3.6 Synthèse de l'analyse des résultats.....	68
4. DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	71
4.1 Objectif spécifique 1 : déterminer l'intérêt des clients pour la RSE	71
4.2 Objectif spécifique 2 : déterminer les motivations à l'intégration (ou non) de la RSE	72
4.3 Objectif spécifique 3 : évaluer l'intérêt de la clientèle pour les projets de développement durable ou les bénéfices qu'elle peut en tirer	77
4.4 Objectif spécifique 4 : évaluer l'intérêt des parties prenantes pour les projets de développement durable ou les bénéfices qu'elles peuvent en tirer.....	80
4.5 Objectif spécifique 5 : évaluer les avantages et désavantages du label Clé verte.....	83
CONCLUSION	85
RÉFÉRENCES	91

ANNEXE-1 COMPTABILISATION DU NOMBRE ET DU POURCENTAGE D'HÔTELS DE LUXE, D'HÔTELS ÉCO-LABELLISÉS, ET D'HÔTELS DE LUXE ÉCO-LABELLISÉS PAR RAPPORT AU NOMBRE TOTAL D'HÔTELS DANS 11 CAPITALES EUROPÉENNES, SELON LES DONNÉES DES SITES INTERNET DE <i>TRIPADVISOR</i> , DE <i>GREENKEY GLOBAL</i> , DE LA COMMISSION EUROPÉENNE (ECOLABEL CATALOGUE) ET DE <i>GREEN GLOBE</i>	95
ANNEXE-2 QUESTIONNAIRE	EN
.....	LIGNE.
.....	96
ANNEXE-3 QUESTIONS POSÉES DANS LE QUESTIONNAIRE PRÉALABLE AUX ENTRETIENS (MARQUÉES D'UNE *) ET LORS DES ENTRETIENS.	98
ANNEXE-4 RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE EN LIGNE DESTINÉ AUX CLIENTS (HORS SUGGESTIONS DE LA QUESTION 10).....	101

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 2.1	Symboles utilisés pour la modélisation empirique et leur signification.....	30
Figure 3.1	Modélisation empirique relative au comportement des individus vis-à-vis de la RSE.....	62
Tableau 1.1	Provenance des touristes étrangers européens ayant séjourné dans un hôtel en Belgique en 2018, par zone européenne.....	12
Tableau 1.2	Principaux pays de provenance des touristes étrangers européens ayant séjourné dans un hôtel en Belgique en 2018.....	12
Tableau 2.1	Grille d'analyse relative au questionnaire.....	24
Tableau 2.2	Grille d'analyse relative aux entretiens.....	26
Tableau 2.3	Grille d'analyse relative à l'observation participante.....	29
Tableau 2.4	Grille d'analyse de synthèse.....	30
Tableau 3.1	Grille d'analyse relative à l'intérêt des clients pour la RSE d'après le questionnaire.....	32
Tableau 3.2	Grille d'analyse relative aux motivations à intégrer (ou non) la RSE d'après les entretiens.....	34
Tableau 3.3	Comptabilisation des freins et leviers à l'intégration des principes de RSE.....	35
Tableau 3.4	Grille d'analyse relative aux motivations à intégrer ou non la RSE d'après l'observation participante.....	37
Tableau 3.5	Grille d'analyse relative à l'intérêt de la clientèle pour les projets de développement durable d'après le questionnaire.....	40
Tableau 3.6	Grille d'analyse relative à l'intérêt de la clientèle pour les projets de développement durable d'après les entretiens.....	43
Tableau 3.7	Grille d'analyse relative à l'intérêt des parties prenantes pour les projets de développement durable d'après les entretiens.....	49
Tableau 3.8	Grille d'analyse relative aux avantages et désavantages du label Clé verte.....	66
Tableau 3.9	Grille d'analyse de synthèse.....	68

LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES

GES	Gaz à effet de serre
IHRA	<i>International Hotel & Restaurant Association</i>
RSE	Responsabilité sociétale de l'entreprise
UNWTO	<i>United Nations World Tourism Organization</i>
WTTC	<i>World Travel & Tourism Council</i>

LEXIQUE

<i>Clients corporate</i>	Type de clients qui regroupe les organisations, qu'il s'agisse d'entreprises, d'institutions, etc. (Définition de l'auteure).
<i>Housekeeping</i>	Service d'un hôtel qui est composé d'une gouvernante générale, de gouvernantes d'étages et de femmes de chambres. Son rôle est de veiller au nettoyage et à l'entretien des chambres et autres lieux fréquentés par les clients (Définition de l'auteure).
<i>MICE</i>	Secteur regroupant les activités de réunions, congrès, conférences, événements et expositions (<i>meeting, incentive, conferences and events/exhibitions</i>). (Définition de l'auteure).

INTRODUCTION

Cet essai-intervention a été rédigé dans le cadre du double-diplôme de Maîtrise en environnement de l'Université de Sherbrooke (Canada) et de Master en ingénierie et management de l'environnement et du développement durable de l'Université de technologie de Troyes (France). Il a été réalisé en parallèle d'un stage au sein d'un hôtel de luxe situé à Bruxelles. Pour des raisons de confidentialité, le nom de l'hôtel ne sera jamais mentionné dans l'essai. Le stage a permis de recueillir des données nécessaires à la bonne réalisation de la partie analytique de l'essai.

Le secteur du voyage et du tourisme constitue l'un des plus importants secteurs économiques mondiaux, représentant 1 emploi sur 10 et générant 10,3% du PIB mondial. En 2018, cette industrie a connu une croissance de 4,9% et 1,4 milliard de touristes ont voyagé dans le monde. (compilation d'après : *United Nations World Tourism Organization [UNWTO]*, s. d.a et *World Travel & Tourism Council [WTTC]*, s. d.)

Le secteur de l'hospitalité, plus précisément, qui regroupe les hôtels, restaurants, bars et cafés, serait la troisième activité socio-économique de l'Union européenne, ce qui en fait un facteur-clé de l'économie. En effet, l'industrie de l'hospitalité représente 5% du PIB européen et a créé 1,6 million d'emplois de 2013 à 2016. (HOTREC, s. d.)

La prépondérance du secteur touristique aux niveaux mondial et européen laisse imaginer les impacts environnementaux, sociaux et économiques conséquents qu'il peut générer. Des études montrent ainsi que la consommation de ressources et les émissions de rejets engendrées par le tourisme sont considérables et qu'avec la croissance du secteur, elles risquent d'augmenter de façon exponentielle et difficilement contrôlable dans les années à venir (compilation d'après : Gössling and Peeters, 2015, UN Environment, 2017 et Lenzen et al., 2018).

Afin de mieux comprendre les tenants de l'intégration du développement durable dans le secteur hôtelier plus particulièrement, quelques recherches exploratoires ont été effectuées. Dans ses statistiques relatives au tourisme, l'UNWTO (2020) répertorie cinq types d'établissements touristiques majeurs : les établissements d'hébergement, les hôtels, les services de restauration, les services de transport des passagers et les agences de voyage. À eux seuls, les services de restauration et les hôtels représentent, pour la plupart des pays, plus de la moitié des établissements touristiques totaux.

L'intégration des principes du développement durable semble pourtant déséquilibrée entre les hôtels et les restaurants. En effet, au quotidien, il est possible de constater que les initiatives écologiques sont très

présentes dans le secteur de la restauration. Il est facile, lors d'un séjour dans une ville, de trouver un restaurant qui propose des plats végétariens, voire végans, tout en limitant les plats transformés et/ou qui utilise des aliments issus d'une production locale, biologique, ou les deux. Pourtant, en se penchant sur le cas des hôtels, il est possible de constater que la tâche est plus compliquée : trouver un hôtel écologique dans n'importe quelle ville n'est pas tâche aisée. Le Commissariat général au tourisme de Wallonie (2013) souligne d'ailleurs la « faible implication du secteur hôtelier dans la démarche d'éco-labellisation » dans son Cahier du Tourisme dédié aux ressources naturelles. Il semble en effet que les établissements du secteur hôtelier ont plus de difficulté à intégrer des considérations environnementales, sociales et économiques à leurs activités. Une fois cette première intuition décelée, quelques recherches sur *TripAdvisor*, plateforme touristique utilisée mondialement, et sur les sites internet de labels écologiques répandus se sont révélées utiles pour venir la confirmer.

Dans un premier temps, ces recherches ont porté sur le nombre d'hôtels dont ceux de luxe dans 11 capitales d'Europe de l'Ouest : Dublin, Londres, Paris, Bruxelles, Amsterdam, Berlin, Luxembourg, Berne, Rome, Madrid et Lisbonne. L'Europe de l'Ouest a été choisie dans la mesure où elle permettait d'avoir une vision globale sur le contexte dans lequel s'inscrit le cas de l'hôtel où le stage a été effectué, situé dans la capitale européenne. Pour établir ces chiffres, la plateforme *TripAdvisor* a été utilisée, car elle référence les hôtels en général et les hôtels de luxe en particulier grâce à un système de filtres. S'agissant d'une référence mondiale en matière de tourisme, la plateforme a été jugée comme étant une source suffisamment fiable pour établir ce type de données.

Dans un deuxième temps, le nombre d'hôtels labellisés écologiques présent dans ces mêmes villes a été déterminé. Le choix de considérer les labellisations pour déterminer le caractère écologique d'un hôtel réside dans l'homogénéité des critères pour l'ensemble des hôtels, d'une part, et dans la présumée objectivité de l'organisme responsable d'attribuer le label, d'autre part. Des recherches ont donc été effectuées sur les sites internet de labels écologiques présents en Europe. Hergli, Sahut et Teulon (2012) identifient ainsi trois labels du tourisme durable en France qui concernent, entre autres, les hôtels de luxe : l'Écolabel européen, le label Clé verte et le label *Green Globe*. Une recherche sur les sites internet de ces trois labels permet de constater qu'ils sont utilisés également dans les autres pays européens dont les capitales sont citées plus haut, ce qui justifie leur utilisation. Grâce aux répertoires disponibles sur les sites internet des trois labels, il a été possible de déterminer le nombre d'hôtels éco-labellisés présent dans chacune des capitales énoncées plus haut. D'autres labels ou certifications peuvent également être obtenus pour attester de l'engagement général d'une entreprise pour le développement

durable ou la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). C'est par exemple le cas du label « Engagé RSE » d'AFNOR ou des certifications ISO 26 000 et *Earth Check*. S'il n'a pas été choisi de considérer ces autres labels et certifications, c'est soit parce qu'ils sont très peu répandus parmi les hôtels européens, soit parce que les listes de leurs détenteurs étaient difficilement accessibles.

Enfin, dans un troisième et dernier temps, c'est le nombre d'hôtels de luxe éco-labellisés qui a été calculé. Pour ce faire, parmi les hôtels labellisés, ceux répertoriés comme faisant partie de la catégorie « de luxe » de *TripAdvisor* ont été retenus.

Le tableau de l'annexe 1 présente les résultats obtenus grâce à ces recherches. Il est possible de constater que la proportion d'hôtels labellisés par rapport au nombre total d'hôtels est presque insignifiante. En effet, pour la grande majorité des villes (Bruxelles et Amsterdam mises à part), 0 à 3% seulement des hôtels sont éco-labellisés. Le cas de Bruxelles et Amsterdam est intéressant dans la mesure où la proportion d'hôtels labellisés se démarque nettement des autres villes, respectivement 11,5% et 19,3%. Malgré cette proportion élevée d'hôtels labellisés, la proportion d'hôtels de luxe labellisés reste assez semblable aux autres villes pour Bruxelles (pour Amsterdam, le pourcentage reste assez élevé soit au minimum le double des autres villes). Cela est d'autant plus interpellant que les hôtels de luxe à Bruxelles ne sont proportionnellement pas moins nombreux que dans les autres villes. Se pose alors la question de la raison pour laquelle les hôtels de luxe à Bruxelles sont proportionnellement moins nombreux à obtenir une labellisation que dans le reste des capitales d'Europe de l'Ouest.

Face à ces constatations, il est intéressant de mener des recherches plus approfondies sur le sujet, afin de déterminer ce qui pourrait inciter les hôtels, notamment ceux de luxe, à mieux intégrer les principes du développement durable, et donc de la RSE, à leur activité. C'est la raison pour laquelle cet essai se penche sur l'avantage concurrentiel que peut obtenir un hôtel en intégrant des principes de RSE. Les contradictions présentes dans la littérature scientifique (voir *infra*) au sujet de la relation entre RSE et avantage concurrentiel ont mis en avant l'intérêt de mener une recherche plus spécifique que sur les entreprises, ou même l'hôtellerie, en général, pour obtenir des résultats probants. Il a donc été décidé de se concentrer sur une seule catégorie d'hôtels situés dans la même ville. L'essai étant réalisé en parallèle d'un stage dans un hôtel de luxe situé à Bruxelles, il a paru judicieux d'étudier les hôtels de la catégorie de luxe situés à Bruxelles, afin de faciliter la collecte de données. Le cas de Bruxelles est par ailleurs interpellant puisque, comme expliqué plus haut, il s'agit d'une ville ayant un nombre d'hôtels de luxe et un nombre d'hôtels de luxe éco-labellisés correspondant à la moyenne des villes d'Europe de l'Ouest, alors que son nombre total d'hôtels éco-labellisés est, lui, plutôt élevé.

Cet essai vise donc à déterminer si les hôtels de luxe à Bruxelles peuvent retirer un avantage concurrentiel en intégrant des principes de RSE. Plusieurs objectifs spécifiques sous-tendent cet objectif principal. Ainsi, il s'agit de déterminer l'intérêt des parties prenantes à l'intégration des principes de RSE, de déterminer les motivations d'un hôtel à l'intégration (ou non) de ces mêmes principes et d'évaluer les avantages et désavantages à l'obtention d'un label écologique par un hôtel (voir chapitre 1).

Pour atteindre ces objectifs, trois outils de collecte de données ont été utilisés : questionnaire, entretiens et observation participante. Les données ainsi recueillies ont été analysées, entre autres grâce à des grilles d'analyse. La méthodologie suivie pour la collecte et l'analyse des données sera expliquée plus en détails dans le chapitre qui lui est consacré.

Tout au long de la rédaction de l'essai, des sources en anglais et en français ont été consultées. Trois principaux critères ont été utilisés pour valider ces sources : le type de sources et l'identité de l'auteur (les sources privilégiées ont été les articles scientifiques et les publications de professionnels du tourisme ; d'autres sources ont pu être utilisées si elles ont été jugées pertinentes et que leurs auteurs semblaient légitimes : statistiques, normes, publications gouvernementales, etc.), la date de publication (les documents les plus récents, datant de la dernière décennie, ont été privilégiés afin de collecter des données fiables et actuelles ; cependant, pour certaines sources, telles que les auteurs constituant des références en matière de méthodologie ou de gestion de l'entreprise, il a été accepté que la date soit plus ancienne) et la qualité de l'orthographe (toute source détenant des fautes a été directement éliminée).

L'essai se divise en quatre chapitres. Dans un premier temps, une mise en contexte scientifique est proposée. Elle permet de cerner le sujet grâce à un état des connaissances tout en mettant en avant la contribution scientifique de l'essai, d'exposer la problématisation en indiquant les questions de recherche et les objectifs poursuivis ainsi que de proposer un cadre théorique qui définit l'ensemble des concepts utilisés. Ensuite, la méthodologie suivie tout au long de la réalisation de l'essai est exposée, elle détaille la façon dont ont été utilisés les outils de collecte et d'analyse de données. L'analyse des données est par la suite présentée ; elle se divise en six parties, une par objectif spécifique et une qui consiste en une synthèse mettant en évidence l'atteinte des objectifs. Pour terminer, les résultats obtenus sont discutés, ici aussi pour chacun des objectifs spécifiques, les limites à la recherche sont exposées et des recommandations sont formulées, principalement à l'attention des hôtels.

1. MISE EN CONTEXTE SCIENTIFIQUE

La mise en contexte scientifique s'effectue en trois temps. Tout d'abord, un état des connaissances est réalisé, il vise à faire part de l'état actuel des connaissances, aussi bien scientifiques que professionnelles, en lien avec le sujet traité. Grâce à lui, l'apport théorique de l'essai sera défini. Ensuite, la problématisation est présentée, elle permet d'exposer les questions de recherche qui guideront la réalisation de l'essai d'une part, et d'exprimer les objectifs qui seront poursuivis d'autre part. Enfin, un cadre théorique reprenant les définitions des concepts centraux de l'essai est établi.

1.1 État des connaissances et apport théorique

L'état des connaissances se divise en quatre sections. Les deux premières sont consacrées à la relation entre performance environnementale et compétitivité des prix d'une part, et entre performance environnementale et différenciation, d'autre part. Elles permettront de cerner une partie du lien qui existe entre avantage concurrentiel et développement durable. Dans la troisième section, des statistiques sont fournies afin de cerner l'importance du tourisme, et particulièrement de l'hôtellerie, au sein des économies européenne et belge. Enfin, dans la quatrième et dernière section, l'accent est mis sur l'incontournabilité de l'intégration des principes de RSE aux pratiques hôtelières pour la résolution de problèmes environnementaux mondiaux.

1.1.1 Relation entre performance environnementale et compétitivité des prix

L'intérêt pour un hôtel d'intégrer des principes de développement durable ou de RSE réside, entre autres, dans la possibilité d'acquérir un avantage sur ses concurrents. Selon Porter (1985), un avantage concurrentiel peut être de deux types : compétitivité des prix ou compétitivité par différenciation. Dans les deux cas, il se base sur des capacités stratégiques difficilement imitables. Alors que la différenciation passe souvent au second plan pour les entreprises, la compétitivité des prix est quant à elle plus étudiée. Il ne s'agit pas uniquement de proposer un prix inférieur à ses concurrents pour un produit ou service similaire, mais surtout de proposer un rapport qualité/prix plus avantageux, tout en maintenant une marge bénéficiaire.

Au sujet de la génération de profit par les projets de développement durable, la littérature est contradictoire : certains assurent que mener ce type de projets influence positivement la performance financière, alors que d'autres arguent qu'ils sont sources de perte de profit pour les entreprises. D'autres encore estiment qu'il n'y a pas de relation entre RSE et performance financière. Nombreux sont les auteurs qui soulignent cette contradiction au sein du monde scientifique : Madorran et Garcia (2016), Hergli, Sahut et Teulon (2012) ou encore Margolis, Elfenbein et Walsh (2009). Afin d'illustrer le débat en vigueur, une dizaine de sources scientifiques ayant des dates de publication et des champs d'étude très variés seront citées.

Tout d'abord, Waddock et Graves (1997) concluent de leur étude que la RSE est positivement liée aux performances financières passées et futures d'une entreprise. Shahzad et Sharfman (2015), ayant mené une recherche sur la base d'un échantillon d'entreprises américaines, confirment cette hypothèse de l'impact positif de la RSE sur la performance financière. De la même manière, Hou (2019) estime qu'à Taïwan, « les entreprises socialement responsables peuvent atteindre des résultats financiers supérieurs aux entreprises qui ne mettent pas en place des initiatives de RSE ».

De façon plus mesurée, Wu et Ke-ke (2009) soulignent que la RSE détient, seulement partiellement, une relation positive avec la performance financière en Chine, tandis que Zhao et Murrell (2016) s'entendent sur le fait que la RSE peut ne pas avoir une influence positive sur la performance financière.

Friedman (2007), quant à lui, juge que la responsabilité sociale diminue les bénéfices des actionnaires, mais qu'elle fait aussi payer plus cher aux consommateurs, tout en diminuant les salaires des employés. L'étude menée auprès d'entreprises canadiennes par Makni, Francoeur et Bellavance (2008) conclut elle aussi que les entreprises socialement responsables engendrent de faibles profits et réduisent la richesse des actionnaires.

Enfin, d'autres auteurs, tels Trébucq et D'Arcimoles (2002), Fauzi (2009) ou encore Madorran et Garcia (2016), ayant étudié respectivement les cas de la France, des États-Unis et de l'Espagne, ne voient pas de lien, qu'il soit positif ou négatif, entre RSE et performance financière.

La corrélation entre performance environnementale et performance financière fait donc débat parmi la communauté scientifique. La question est en effet complexe, et il pourrait être convenu que la réponse est relative. Afin d'apporter un nouvel éclairage sur le sujet, une réflexion sera menée sur les paramètres qui entrent en compte dans le lien entre performance financière et pratiques de RSE.

Il peut tout d'abord être convenu que la compétitivité des prix est intimement liée à la rentabilité des projets de développement durable : en règle générale, si un projet n'est pas rentable financièrement, il

est probable que cela se répercute sur le prix du service en le faisant augmenter, ce qui pourrait faire perdre une part de marché à l'entreprise si le client estime ce surcoût injustifié. À l'inverse, si un projet est rentable, le prix restera sans doute stable voire baissera, ce qui ne fera pas fuir le client. Il va de soi que certains projets, tels que ceux de réduction de la consommation d'énergie, d'eau ou d'autres ressources (par exemple alimentaires) sont sources de réduction des coûts. Cependant, d'autres projets peuvent, quant à eux, générer des dépenses, comme par exemple l'installation de nouveaux équipements ou l'achat de produits éco-responsables. La rentabilité des projets pouvant être calculée à court, moyen ou long terme, un autre élément entre dans le calcul des coûts et des bénéfices : le temps. Par ailleurs, en plus de dépendre de la rentabilité du projet, la génération de performance financière par la mise en place de projets de développement durable dépend à la fois du type de projets, du type d'entreprises où ils sont mis en place, et du marché dans lequel l'entreprise s'inscrit, et donc entre autres de sa localisation géographique. Dans cet essai, les entreprises étudiées sont des hôtels, ayant donc des caractéristiques qui varient de l'un à l'autre (taille, *standing*, clientèle, localisation...) et qui doivent être, elles aussi, considérées. Il est aisé de comprendre qu'une réponse simple à la question de la relation entre performance environnementale et performance financière n'existe pas. De plus, le cas des hôtels de luxe est particulier ; il peut être estimé que la nécessité d'un coût peu élevé de la chambre n'est pas un critère primordial pour le client, puisqu'en réservant dans ce type d'hôtel, il s'attend sans doute à ce que le coût soit plutôt élevé. De cette façon, les éventuels surcoûts liés à la mise en place de projets de développement durable dans les hôtels de luxe pourraient être amortis par une légère augmentation du coût des chambres qui permettrait de rendre le projet rentable économiquement tout en maintenant un prix compétitif.

1.1.2 Relation entre performance environnementale et différenciation

Comme précisé plus haut, la compétitivité des prix n'est pas seule responsable de l'avantage concurrentiel d'un hôtel. En effet, la différenciation est vaste et peut inclure de nombreux paramètres. Au sujet de la différenciation, comme au sujet de la compétitivité des prix, la littérature scientifique est contradictoire. D'après Hergli, Sahut et Teulon (2012), « sur des marchés développés où la concurrence est forte, le développement durable apparaît comme un élément central et différenciateur de la politique commerciale des hôtels haut de gamme ». Par opposition, Robinot et Giannelloni (2010) affirment que les attributs environnementaux des hôtels sont perçus par les clients comme faisant partie

intégrante de l'offre de service, plutôt que comme étant des critères de différenciation. Afin d'apporter une réponse plus claire et nuancée sur cette question, un point de vue différent sera adopté.

D'après Porter (1985), la différenciation s'acquière en portant une attention accrue aux besoins des consommateurs ou à ce qu'ils valorisent, dans le but de se créer une unicité. Cette unicité doit être marquée par rapport aux concurrents, c'est-à-dire ici par rapport aux hôtels de même catégorie situés dans la même ville.

Afin de savoir si le développement durable fait partie de ce que les consommateurs valorisent, plusieurs études basées sur des sondages auprès de consommateurs européens ont été consultées. La première est une étude menée dans quatre pays : la France, l'Espagne, le Portugal et la Hongrie. Plusieurs enseignements peuvent être tirés des données collectées par cette étude. Ainsi, 90% des interrogés se disent être sensibles à la consommation responsable et agir en conséquence, plus de 80% se disent également prêts à acheter des produits biologiques, à agir pour limiter la pollution liée à leurs loisirs et à payer plus pour un produit responsable, et environ 95% souhaitent un engagement de la part des entreprises ; malgré tout, plus de 50% des répondants déclarent ne pas avoir confiance en les marques lorsqu'il s'agit de durabilité (*European study on sustainable consumption by Oney, 2020*).

Les autres études concernent davantage les consommateurs français et ont été menées par GreenFlex en 2016, 2017 et 2019. L'étude de 2019 intègre, en plus des données sur la France, des données issues de quatre autres pays européens : l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne et la Suède. De ces trois études, il ressort que la pollution (notamment celle par le plastique), le réchauffement climatique et la perte de biodiversité sont les trois grandes préoccupations environnementales des Français sur les trois années, mais également celles des Européens pour 2019. En 2019, 60% des Français pensaient qu'il était urgent d'agir pour la planète et 13% qu'il était déjà trop tard. En parallèle, 80% des Français et 74% des Européens ont changé au moins en partie leurs pratiques pour limiter les impacts environnementaux de leur consommation. Par ailleurs, en 2019, 44% des interrogés français comptaient l'impact sur la santé comme le premier critère d'achat d'un produit durable et 38% considéraient l'impact sur la protection de la planète, alors qu'en 2016, ces chiffres étaient respectivement de 41% et 27%. D'autres données sont similaires pour les trois années : l'État et les entreprises sont estimés être les deux principaux acteurs de changement, environ 27% des répondants seulement disent avoir confiance en les grandes entreprises et, en 2017 et 2019, plus de 60% disent leur accorder plus de confiance si elles proposent des produits durables. (compilation d'après : GreenFlex, 2016, 2017 et 2019)

Pour définir les attentes des clients de l'hôtellerie de luxe en particulier, il est pertinent de se pencher sur les critères qui déterminent le nombre d'étoiles d'un hôtel. Pour définir le nombre d'étoiles qui lui sont assignées, un hôtel doit répondre à des critères qui rapportent chacun un certain nombre de points. Selon le nombre de points obtenus, l'hôtel bénéficiera de plus ou moins d'étoiles. Ainsi, les hôtels de luxe sont ceux qui obtiennent le plus de points, et donc d'étoiles, ce qui veut dire qu'ils répondent à une majorité de critères. Les clients des hôtels de luxe attendent donc certainement des établissements où ils réservent un haut niveau de réponse à ces critères. L'HotelStars Union, qui regroupe les associations hôtelières de 17 pays d'Europe, a établi une grille de 270 critères pour déterminer le nombre d'étoiles que peut obtenir un hôtel. Parmi ces 17 pays, se retrouvent plusieurs pays ayant été l'objet des recherches exploratoires préalables à l'essai (voir introduction), dont la Belgique. Les critères de la grille sont divisés en 7 catégories :

- caractéristiques générales de l'hôtel : propreté, personnel, parking, accès aux personnes à mobilité réduite, etc. ;
- réception et services : horaires, lobby, personnel, nettoyage des chambres, blanchisserie, etc. ;
- chambres : taille, confort, équipement, sécurité, bruit, salle de bain, etc. ;
- gastronomie : boissons, bar, restaurant, petit-déjeuner, aliments, etc. ;
- installations pour événements : banquets, salles de conférences, équipement, etc. ;
- loisirs : sport, spa, enfants, etc. ;
- qualité des systèmes et activités en ligne.

Des clients choisissant un hôtel de luxe s'attendent donc à ce que celui-ci réponde de façon quantitative et qualitative à une grande majorité de ces critères.

Bien que le fait de valider un critère ne soit pas une différenciation en soi, puisque l'ensemble des hôtels de même catégorie doivent y répondre, la façon d'y répondre peut être source de différenciation dans le cas de certains critères. Par exemple, un spa peut être mis à disposition des clients, tout en leur offrant la possibilité de le privatiser ; l'organisation de banquets peut être proposée, tout en offrant le choix de différents thèmes ; le petit-déjeuner peut être inclus dans la réservation, tout en laissant le choix au client de déguster un repas salé ou sucré venant d'une région particulière du pays où se trouve l'hôtel, etc. Les possibilités de se différencier au sein de ces critères est infinie, et la possibilité d'intégrer à cette différenciation des éléments liés au développement durable est tout autant imaginable. Pour reprendre des exemples similaires aux trois évoqués plus haut, il est envisageable qu'un spa mis à la disposition des clients utilise de l'eau de pluie récupérée et traitée ; qu'un banquet sur le thème du zéro déchet soit proposé ; qu'un petit-déjeuner biologique et dont les aliments sont fournis par des producteurs locaux

soit prévu, etc. Les projets de développement durable peuvent donc être sources de différenciation au sein de critères communs à tous les hôtels de même catégorie. Au-delà des critères incontournables attendus par la clientèle de luxe, il existe d'autres attentes de la part des clients, et notamment celles liées à la personnalisation des services, qui ne peuvent être traduites sous forme de critères, car difficilement mesurables. En effet, selon Barak Hirschowitz, président de l'*International Luxury Hotel Association*, les préférences de la clientèle dans l'hôtellerie de luxe connaissent actuellement des transformations radicales. Il souligne la recherche d'expériences uniques, mémorables et personnalisées par les consommateurs de luxe, et notamment par la génération Y (ITB, 2018). Par opposition, les produits de luxe seraient de moins en moins recherchés dans les années à venir ; Hirschowitz ajoute à cela l'importance que prendront les technologies de pointe pour participer à la personnalisation des services (ITB, 2018). Ici encore, le développement durable peut tout à fait être intégré à des projets de personnalisation des services pour donner la possibilité aux clients sensibles aux questions sociales ou environnementales de se loger en respectant leurs valeurs. En revanche, si un hôtel adopte un projet de développement durable déjà mis en place par une majorité de ses concurrents, par exemple l'installation d'ampoules LED, le tri des déchets ou encore la proposition d'un repas végétarien, ces derniers ne seront pas forcément sources de différenciation car déjà largement répandus.

Comme pour la compétitivité des prix, les projets de développement durable peuvent donc tout à fait être sources de différenciation, comme ils peuvent ne pas l'être. En effet, ici encore, des facteurs tels que le type de projet, la catégorie et la taille de l'hôtel, sa clientèle, sa localisation, le marché dans lequel il s'inscrit, etc., sont décisifs pour déterminer si un projet de développement durable peut, ou non, favoriser la différenciation.

Afin d'obtenir des résultats probants sur la relation entre projets de RSE et avantage concurrentiel, il est donc essentiel de mener une recherche plus spécifique, qui porte sur des établissements homogènes. C'est la raison pour laquelle il a été décidé que l'essai-intervention se concentrerait sur une seule catégorie d'hôtels situés dans la même ville, soit les hôtels de luxe à Bruxelles.

1.1.3 Poids du tourisme et de l'hôtellerie dans les économies européenne et belge

Comme il l'a déjà été évoqué dans l'introduction, le secteur touristique constitue un poids considérable dans les économies mondiale et européenne, représentant respectivement 10,3% et 5% du PIB et une grande proportion des emplois (compilation d'après : HOTREC, s. d. et WTTC, s. d.).

Au sein de l'Union européenne, le tourisme est une activité primordiale pour l'emploi et la croissance économique. En 2017, les services de restauration et d'hébergement, par le biais de presque 2 millions d'entreprises, ont généré une valeur ajoutée 222,3 millions d'euros et représentaient 10,2 millions d'employés. Le nombre de nuits en hébergement touristique a, quant à lui, connu une croissance de 2,5% en 2018 pour atteindre 3,1 milliards de nuits. Plus de la moitié de ces nuits (64%) concernait les hôtels et hébergements similaires. La même année, 32,2 millions de places étaient disponibles pour l'hébergement touristique sur un total de 685 000 établissements. En 2019, le nombre de nuits passées dans les hôtels a augmenté de 1,1%. (compilation d'après : *Accommodation and food service statistics - NACE Rev. 2 - Statistics Explained*, s. d., *Tourism statistics - annual results for the accommodation sector - Statistics Explained*, s. d. et *Tourism statistics - nights spent at tourist accommodation establishments - Statistics Explained*, s. d.)

Au niveau national, en se penchant sur les statistiques qui concernent la Belgique, il peut également être estimé que le tourisme et l'hôtellerie sont des facteurs-clés de l'économie.

Il existe en Belgique plus de 4 000 hôtels et établissements similaires comptant 78 954 chambres. Le nombre de touristes venus de l'étranger en Belgique était de 9,1 millions en 2018 contre 7,9 millions en 2014. Il y a, chaque année, plus de touristes étrangers et domestiques (c'est-à-dire venus de Belgique) qui voyagent en Belgique que de résidents belges, et le tourisme entrant représente 2% du PIB du pays. En 2018, 6,7 millions de touristes venus de l'étranger et 4,8 millions de touristes domestiques ont logé dans des hôtels, pour un total respectif de 12,4 millions et 7,9 millions de nuits. Chaque année, entre 2014 et 2018, environ 85% des touristes étaient des touristes européens et environ 35% voyageaient dans une visée professionnelle. (UNWTO, 2019b)

Les tableaux 1.1 et 1.2 suivants présentent les zones et principaux pays de résidence dont proviennent les touristes étrangers européens séjournant dans un hôtel en Belgique.

Tableau 1.1 – Provenance des touristes étrangers européens ayant séjourné dans un hôtel en Belgique en 2018, par zone européenne (compilation d’après : UNWTO, 2019a et UNWTO, 2019c).

RANG	ZONE EUROPÉENNE	NOMBRE DE TOURISTES (en millions)	NOMBRE DE NUITS (en millions)
1	Europe de l’Ouest	3,03	5,09
2	Europe du Nord	1,02	1,95
3	Europe du Sud	0,75	1,56
4	Europe centrale et de l’Est	0,40	0,86

Tableau 1.2 – Principaux pays de provenance des touristes étrangers européens ayant séjourné dans un hôtel en Belgique en 2018 (compilation d’après : UNWTO, 2019a et UNWTO, 2019c).

RANG	PAYS	NOMBRE DE TOURISTES (en million)	NOMBRE DE NUITS (en million)
1	Pays-Bas	1,04	1,61
2	France	1,01	1,63
3	Royaume-Uni	0,75	1,44
4	Allemagne	0,73	1,39
5	Espagne	0,35	0,72
6	Italie	0,25	0,50
7	Suisse	0,11	0,20
8	Luxembourg	0,10	0,17
9	Pologne	0,08	0,20
10	Russie	0,08	0,17

Le tableau 1.2 ci-dessus montre que les touristes néerlandais et allemands représentent à eux seuls 1,77 million de touristes, soit près d’un cinquième des touristes étrangers en Belgique. Quand on sait que les Pays-Bas et l’Allemagne constituent des pays particulièrement attentifs à l’environnement (Commissariat général au tourisme, 2013), il s’avère d’autant plus stratégique pour le secteur hôtelier en Belgique de porter une attention soutenue aux problématiques environnementales.

1.1.4 Intégration de la RSE comme contribution à la résolution de problèmes mondiaux

Comme la section précédente le mentionne, le tourisme a non seulement un poids important dans l’économie mondiale et européenne, mais aussi dans l’économie nationale belge. Il peut donc facilement

être imaginé que, par cette prépondérance et cette omniprésence, les impacts environnementaux, sociaux et économiques du tourisme, y compris de l'hôtellerie, sont conséquents.

Les impacts environnementaux issus des activités touristiques sont multiples. Les émissions de gaz à effet de serre (GES), la production de déchets, les pollutions multiples (aquatique, atmosphérique et des sols), la consommation de ressources naturelles ou fossiles (pétrole, eau potable et nourriture) et l'utilisation des sols génèrent tour à tour changement climatique, déforestation, modification des cycles biogéochimiques, perte de biodiversité, atteinte à la santé humaine, etc. En dehors des aspects environnementaux, les dimensions sociale et économique sont également impactées, notamment par les risques de perte de culture et de traditions locales et ceux d'inégalités dans la répartition de la richesse. (compilation d'après : Scott, Gössling et Hall, 2012, Commissariat général au tourisme, 2013 et Gössling et Peeters, 2015)

Corne et Robinot (2016) insistent sur la part de l'hôtellerie dans les impacts environnementaux négatifs :

« Les acteurs de la destination touristique sont tous concernés mais certains plus que d'autres. Cela est notamment le cas des hôteliers en raison de l'empreinte écologique considérable que leur activité fait peser sur l'environnement. »

En effet, l'hôtellerie a des répercussions non négligeables sur l'environnement, non seulement directement, par ses propres activités, mais aussi indirectement, par les activités de ses nombreux partenaires et fournisseurs.

Au-delà de la possibilité d'acquérir un avantage concurrentiel, l'intérêt de l'intégration des principes de RSE par un hôtel réside donc aussi dans sa contribution à la résolution de problèmes environnementaux mondiaux.

Gössling et Peeters (2015) ont cherché à évaluer l'impact environnemental mondial du tourisme (incluant les déplacements de loisirs et les déplacements professionnels) et plus particulièrement de sa consommation de ressources. Des données relatives aux consommations d'énergies fossiles, de sols, d'eau et de nourriture issues de la littérature ont ainsi été compilées et traitées, dans le but de fournir une estimation des intensités d'utilisation des ressources (c'est-à-dire les besoins en ressources par unité de consommation) par le tourisme de 1900 à 2050. Il en ressort que le système touristique mondial de 2010 nécessitait 16 697 PJ d'énergie, 138 km³ d'eau douce, 61 826 km² de terres et 39,4 Mt de nourriture pour fonctionner. Ces chiffres devraient doubler dans les années 2035 à 2055. Ainsi, en 2050, ces valeurs devraient avoir augmenté considérablement pour atteindre 44 110 PJ d'énergie (+164%), 265 km³ d'eau douce (+92%), 178 731 km² de terres (+189%) et 82 Mt de nourriture (+108%). Il s'agit d'un

scénario intermédiaire, qui ne soit ni trop positif, ni trop négatif ; cependant, même le scénario le plus positif implique une augmentation conséquente de ces consommations. (Gössling and Peeters, 2015)

L'étude fournit également quelques données propres à l'hébergement touristique sur la même année (2010). Celui-ci serait à l'origine de 21% de l'empreinte carbone du tourisme et recouvrerait une superficie de 4 264 km², ce qui en ferait l'un des principaux contributeurs à l'exploitation des sols dans le secteur touristique. Une nuitée (soit une nuit d'une personne) nécessiterait 272 MJ d'énergie, 350 L d'eau, tout en émettant 13,8 kg de CO₂. Par ailleurs, la superficie de sol moyenne requise par lit d'hôtel serait d'en moyenne 42 m² ; ce chiffre est nettement plus important lorsqu'il s'agit d'hôtels haut de gamme. Enfin, un touriste consommerait 1,8 kg de nourriture par jour lors de ses voyages, soit 0,5 kg de plus que chez lui. Ces intensités d'utilisation des ressources apparaissent comme étant plus élevées dans le tourisme de luxe et plus particulièrement dans les hébergements 5 étoiles. Les auteurs insistent sur le fait que ces valeurs relatives aux consommations touristiques sont indicatives et que des études plus pointues devraient être menées pour venir les vérifier. (Gössling and Peeters, 2015)

Gössling et Peeters se sont concentrés sur les consommations de ressources, qui représentent des *inputs*, mais un autre aspect majeur des impacts environnementaux réside dans la production de rejets, soit les *outputs*. Ces rejets sont constitués des émissions de GES, de la pollution et de la production de déchets.

Concernant les émissions de CO₂, le tourisme est responsable de 8% des émissions mondiales ; dans les prochaines années, ce chiffre ne risque que d'augmenter étant donné, d'une part, l'intensité des émissions, et, d'autre part, la croissance du tourisme, évaluée à 4% annuellement. En effet, de 2009 à 2013, alors que les dépenses liées au tourisme passaient de 2 500 milliards US\$ à 4 700 milliards US\$, les émissions de GES sont passées de 3,9 à 4,5 Gt de CO₂ équivalent. (Lenzen et al., 2018)

Les émissions de pollution, comme celles liées aux rejets d'eaux usées et de déchets solides par le secteur touristique vont également croissantes. D'ici 2050, la quantité de déchets émise par le tourisme devrait croître de 251%. La pollution par le plastique fait partie des enjeux majeurs, et notamment la pollution marine pour laquelle le tourisme détient une grande part de responsabilité. (compilation d'après : UN Environment, 2017 et UN Environment, 2019)

Si le tourisme a des impacts sur l'environnement, l'inverse est vrai aussi. En effet, le secteur est de plus en plus menacé par la rareté des ressources dont il dépend et par le changement climatique (Gössling et Peeters, 2015). Cette vulnérabilité est encore plus marquée dans les pays en développement, notamment les États insulaires : les conséquences du changement climatique, telles que l'augmentation

des températures, l'augmentation du niveau de la mer ou la perte de biodiversité, pourraient limiter l'attractivité de ces zones au profit de destinations se trouvant à des latitudes plus hautes, tels que le Canada, l'Europe du Nord ou la Russie (Scott et al., 2012). La pollution par le plastique est aussi en cause, avec la dégradation de nombreuses plages, qui parfois sont amenées à fermer (UN Environment, 2019). Au vu de ces exemples, il pourrait sembler que la Belgique est loin d'être un pays sujet à ce type de risques. Pourtant, une étude a justement été menée pour déterminer les risques que pourraient générer des modifications climatiques sur le tourisme en Wallonie (l'une des trois régions belges).

Il en ressort qu'il existe trois modifications climatiques face auxquelles le tourisme wallon serait fortement vulnérable si elles advenaient. Il s'agit de la diminution des pluies estivales, qui engendrerait une baisse de la disponibilité de la ressource en eau et donc des difficultés pour les professionnels du secteur touristique, d'une part, et une baisse du niveau des cours d'eau, et donc une baisse d'attractivité de la région, d'autre part ; de l'augmentation de la fréquence de phénomènes climatiques extrêmes, tels que les inondations ou les tempêtes, qui limiterait l'accès à certaines zones et activités ou pourraient générer la destruction de certaines infrastructures ; et le caractère plus humide et moins neigeux des hivers, qui limiterait l'attractivité, notamment en ce qui concerne les sports d'hiver. En dehors de ces phénomènes pour lesquels le tourisme est en position de vulnérabilité forte, il en existe d'autres pour lesquels il est en position de vulnérabilité moyenne, faible, voire en position d'opportunité. C'est par exemple le cas de l'augmentation de la température estivale qui pourrait intensifier les flux du tourisme domestique. (Commissariat général au tourisme, 2013)

Malgré ces éventuels bénéfices, les risques de modifications climatiques sont nettement présents et la contribution anthropique est avérée. De ce point de vue, il est judicieux pour le secteur touristique de limiter ses impacts environnementaux, sous peine d'en subir le revers de la médaille par la suite.

Pour clore ce tour d'horizon de la relation entre tourisme et impacts environnementaux, il peut être ajouté que le tourisme a recours à de nombreux autres secteurs pour se développer, c'est le cas des transports, de la construction, du commerce, de l'agriculture, de la consommation d'eau et d'énergie et du traitement des déchets (Commissariat général au tourisme, 2013). L'hôtellerie traite, elle aussi, avec l'ensemble de ces secteurs. Ainsi, une modification des pratiques touristiques et hôtelières dans un objectif de durabilité peut avoir, par ricochet, des effets positifs sur de nombreux autres secteurs.

L'intégration des principes de RSE dans les secteurs du tourisme et de l'hôtellerie est donc incontournable pour la résolution des problèmes mondiaux liés au développement durable et

notamment des problèmes environnementaux. Cette nécessité semble d'ailleurs être reconnue par les professionnels du secteur, puisque, ces dernières années, de nombreuses initiatives mettant en avant la nécessité d'intégrer le développement durable aux activités touristiques ont vu le jour mondialement. Cette prise de conscience généralisée s'est ainsi manifestée par la plateforme *Evolution* mise en place par l'*International Hotel & Restaurant Association* (IHRA) qui permet, entre autres, de mesurer son utilisation de ressources et de réduire sa production de déchets ; par le programme *One Planet* mis en place par l'UNWTO qui valorise la production et la consommation responsables par l'augmentation de l'efficacité d'utilisation des ressources et la diminution de la production de déchets ; par le partenariat mondial pour le tourisme durable mis en place par le programme des Nations unies pour l'environnement qui favorise les cadres stratégiques et la gouvernance efficaces, la participation à la lutte contre le réchauffement climatique, la réduction de la pauvreté, la préservation du patrimoine naturel et culturel, la protection de l'environnement et de la biodiversité, l'aide au secteur privé à l'adoption de pratiques de gestion durable ainsi que la durabilité dans les financements et les investissements. (compilation d'après : IHRA, s. d., UNWTO, s. d.b et Commissariat général au tourisme, 2013)

1.2. Problématisation

Maintenant que le contexte global du tourisme et celui, plus spécifique, de l'hôtellerie en Belgique ont été présentés, que les verrous opérationnels et scientifiques ont été soulevés et que les enjeux environnementaux, sociaux et économiques liés à l'intégration des principes de RSE dans le secteur hôtelier ont été exposés, les questions de recherche ayant émergé de ces réflexions et leur traduction en objectifs sont définies.

1.2.1 Questions de recherche

La question centrale qui a guidé la rédaction de l'essai est la suivante : en quoi l'intégration des principes de la RSE peut-elle procurer un avantage concurrentiel à un hôtel de luxe à Bruxelles ?

Cette question se décompose en plusieurs questions de recherche :

- 1) Quel(s) intérêt(s) portent les clients d'un hôtel de luxe à Bruxelles à l'intégration des principes de RSE dans celui-ci ?

- 2) Quels éléments peuvent inciter un hôtel de luxe à Bruxelles à intégrer (ou non) des principes de RSE ?
- 3) En quoi la mise en place de projets de développement durable dans un hôtel de luxe à Bruxelles peut-elle susciter l'intérêt des clients ?
- 4) En quoi la mise en place de projets de développement durable dans un hôtel de luxe à Bruxelles peut-elle susciter l'intérêt des parties prenantes (membres du personnel et fournisseurs) ?
- 5) Quels avantages et désavantages apporte l'obtention d'un label écologique à un hôtel de luxe à Bruxelles ?

Dans le cas des questions spécifiques 3 et 4, choisir des projets de développement durable pour évaluer l'intérêt des clients et des autres parties prenantes vis-à-vis de l'intégration des principes de RSE s'explique par le fait que de tels projets incluent des principes de RSE d'une part, et qu'ils sont précis et concrets d'autre part. Ils permettront donc d'évaluer plus facilement les perceptions des clients et parties prenantes que l'intégration des principes de RSE de façon globale, cette dernière étant probablement plus vague et abstraite du point de vue de ces deux types d'acteurs.

1.2.2 Objectifs

Les objectifs de ce travail ont déjà été évoqués brièvement dans l'introduction. Dans cette section, ils sont expliqués plus en détail et justifiés.

L'objectif général, qui a été clairement exprimé dans l'introduction, est le suivant : déterminer si les hôtels de luxe à Bruxelles peuvent retirer un avantage concurrentiel en intégrant des principes de RSE.

Les objectifs spécifiques qui en découlent ont, quant à eux, été évoqués plus superficiellement. Ils sont au nombre de cinq et sont détaillés et justifiés ci-après.

- 1) Déterminer si les clients habituels d'un hôtel de luxe à Bruxelles sont intéressés par l'intégration de principes de RSE dans cet hôtel.

Les clients réguliers participent considérablement à l'activité de l'hôtel ; se renseigner sur leurs intérêts permettra de déterminer si l'intégration des principes de RSE est quelque chose qu'ils valorisent, et donc si elle peut être source de différenciation, et, de ce fait, d'avantage concurrentiel pour l'hôtel.

- 2) Déterminer les motivations qui incitent un hôtel de luxe à Bruxelles à intégrer (ou non) des principes de RSE.

Interroger un hôtel sur les leviers et freins qui déterminent son engagement pour le développement durable permettra d'appréhender le rôle joué par la compétitivité des prix et la différenciation dans ses décisions, mais également de savoir si l'hôtel considère son action pour le développement durable comme nécessaire pour contribuer à la résolution des problèmes mondiaux actuels. De plus, d'autres motivations n'ayant pas encore été évoquées pourraient également entrer en jeu.

- 3) Évaluer dans quelle mesure la mise en place de projets de développement durable dans un hôtel de luxe à Bruxelles suscite l'intérêt de la clientèle ou lui est bénéfique.

Comme indiqué à la section 1.2.1, les projets de développement durable sont certainement plus concrets que l'intégration des principes de RSE aux yeux des clients. De cette façon, lors du recueil des données, que ce soit par questionnaire ou lors des entretiens, des questions relatives à des projets spécifiques de développement durable et à l'intérêt de la clientèle pour ceux-ci seront abordées (voir chapitre 2 consacré à la méthodologie).

- 4) Évaluer dans quelle mesure la mise en place de projets de développement durable dans un hôtel de luxe à Bruxelles suscite l'intérêt des parties prenantes (membres du personnel et fournisseurs) ou leur est bénéfique.

Comme pour l'objectif précédent, le choix de projets de développement durable s'explique par leur caractère concret, cette fois aux yeux d'autres parties prenantes : les membres du personnel et les fournisseurs. Les entretiens et l'observation participante seront les outils utilisés pour collecter des données à ce sujet (voir chapitre 2 consacré à la méthodologie). Le choix de considérer les parties prenantes s'explique, quant à lui, par le fait que l'approbation ou au moins l'acceptation des projets de développement durable de l'hôtel par ces dernières est essentielle pour assurer leur pérennité.

- 5) Évaluer si les responsables environnement des hôtels de luxe détenant une labellisation Clé verte à Bruxelles reconnaissent un ou plusieurs avantage(s) ou désavantage(s) à leur démarche.

Le choix de se concentrer sur les hôtels labellisés Clé verte réside dans le fait qu'il s'agit du label le plus répandu en Belgique (voir tableau à l'annexe 1), et, plus exactement, le seul. De plus, l'une des catégories de critères nécessaires à l'obtention du label concerne la RSE. En effet, cette catégorie intègre huit critères, dont trois obligatoires et sept optionnels. Parmi les critères obligatoires, la question de la politique en matière de responsabilité sociétale et celle d'égalité des chances sont notamment abordées.

1.3. Cadre théorique

Cette section vise à définir l'ensemble des concepts utilisés dans le cadre de l'essai-intervention.

1.3.1 Stratégie et avantage concurrentiel

Selon Chandler (1962), la stratégie « consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs ». Pour Drucker (1994), il s'agit d'« une théorie sur la manière d'obtenir un avantage concurrentiel ». Ces deux définitions permettent de considérer la stratégie comme un choix explicite formulé par une organisation, intégrant des objectifs et une planification d'actions, dans le but d'obtenir un avantage sur ses concurrents.

Cet avantage concurrentiel prend racine dans la capacité stratégique d'une entreprise. Celle-ci réside dans le caractère unique ou distinctif de certaines de ses ressources et compétences ; ce, en plus du fait qu'elle doit disposer des ressources et compétences seuil, c'est-à-dire celles qui sont indispensables à toutes les entreprises du même secteur pour assurer leur activité. Pour se démarquer, l'entreprise doit détenir des ressources et compétences uniques ou distinctives évaluées à partir de quatre critères, symbolisés par les sigles VRIO ou VRIN : avoir une valeur perçue par les clients, être rare, être inimitable et être organisable ou non substituable. Répondre à ces critères assure à l'entreprise un avantage concurrentiel durable. (MG Consulting, 2017, 13 octobre)

L'avantage concurrentiel est considéré comme « une supériorité obtenue par une organisation lorsqu'elle offre une valeur identique à celle de ses concurrents mais à un coût inférieur, ou qu'elle peut demander un prix plus élevé en apportant un surplus de valeur à travers la différenciation » (traduction libre de : Business Dictionary, s. d.).

D'après Porter (1985), l'avantage concurrentiel peut ainsi se manifester de deux façons : par une compétitivité axée sur les prix ou par une compétitivité axée sur la différenciation. Dans tous les cas, la stratégie de l'entreprise doit se focaliser sur l'un ou l'autre de ces aspects, et non sur les deux, sous peine de ne pas allouer de façon optimale les ressources nécessaires et donc d'échouer à atteindre à la fois la compétitivité des prix et la différenciation (Porter, 1985).

Comme la définition de l'avantage concurrentiel ci-avant le précise, la compétitivité des prix ne consiste pas uniquement à proposer un prix inférieur à ses concurrents pour un produit ou service similaire, mais surtout à proposer un rapport qualité/prix plus avantageux, tout en maintenant une marge bénéficiaire. La différenciation, quant à elle, s'acquière en portant une attention accrue aux besoins des consommateurs ou à ce qu'ils valorisent, dans le but de se créer une unicité ; cette unicité doit être marquée par rapport aux concurrents (Porter, 1985).

1.3.2 Hôtel et hôtellerie de luxe

D'après le dictionnaire Larousse (s. d.), le mot « hôtel » désigne un « établissement commercial qui met à la disposition d'une clientèle itinérante des chambres meublées pour un prix journalier ». Cette définition ne semble pas suffisamment précise, dans la mesure où d'autres établissements, tels que les auberges, y répondent également. Afin de préciser ce qui est entendu par le mot « hôtel » au sein de cette recherche, il a été décidé d'ajouter deux caractéristiques à la définition du Larousse. Tout d'abord, un hôtel dispose de chambres privées qui détiennent chacune une salle de bain attenante, privée elle aussi. Cette caractéristique permet ainsi d'exclure de la recherche les auberges de jeunesse, qui louent généralement des lits en dortoirs et où les salles de bains sont partagées. De plus, un hôtel dispose d'une atmosphère calme et propice au sentiment d'intimité des clients, contrairement aux auberges, qui sont souvent perçues comme des lieux d'échange et de convivialité.

L'hôtellerie de luxe, en particulier, est une notion qui divise les professionnels de l'hôtellerie et les scientifiques. En effet, tandis que certains, comme Deschamps (2013), incluent uniquement les hôtels 5 étoiles dans la catégorie « hôtel de luxe », d'autres, comme Montargot (2016), rangent dans cette catégorie à la fois les hôtels 4 étoiles et les hôtels 5 étoiles, estimant que la qualité des services proposés prime sur le nombre d'étoiles. Dans le cadre de l'essai-intervention, la catégorie « hôtel de luxe » désignera à la fois les hôtels 4 et 5 étoiles. Cette décision s'explique par le fait que, d'après une étude menée par l'UNWTO (2015), il existe plus de similitudes que de différences entre les hôtels classifiés 4 étoiles et ceux classifiés 5 étoiles par rapport aux critères qui les concernent. En effet, d'après le rapport intitulé *Reccurence of criteria in 4 and 5 stars hotels* (UNWTO, 2015), dans la majorité des systèmes de classification, les critères pour classer un hôtel dans la catégorie 5 étoiles se retrouvent également pour classer un hôtel dans la catégorie 4 étoiles. Le rapport souligne également que pour les critères de

classification les plus récurrents, il y a peu, voire pas, de différence de récurrence entre les catégories 4 et 5 étoiles.

Une dernière raison qui justifie la prise en compte des hôtels 4 et 5 étoiles dans la catégorie « de luxe » est que le nombre d'hôtels 5 étoiles labellisés écologiques à Bruxelles est de trois. Pour la collecte de données, un panel plus large sera nécessaire ; l'inclusion des hôtels 4 étoiles à cette catégorie assurera un panel de 14 hôtels, ce qui favorisera la complétude des résultats.

1.3.3 Responsabilité sociétale de l'entreprise et développement durable

La RSE est considérée comme « l'intégration, dans le monde de l'entreprise, des principes du développement durable et de ses trois piliers : environnement, social, économie. Telle que définie dans des standards internationaux, la RSE est composée de sept champs d'action : gouvernance, droits de l'Homme, social, environnement, loyauté des pratiques, enjeux liés aux clients/consommateurs, implication dans les territoires. ». (Ministère de la Transition écologique et solidaire, 2018).

La définition du développement durable utilisée dans le cadre de cet essai est celle la plus communément admise, issue du rapport Brundtland. Ce rapport, dont le titre original est « Notre avenir à tous », désigne le développement durable comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Commission mondiale pour l'environnement et le développement, 1987). Ainsi, les termes RSE et développement durable seront alternativement utilisés pour désigner l'engagement environnemental, social et économique d'une entreprise (ici, d'un hôtel) envers la société.

2. MÉTHODOLOGIE

Dans le but de répondre aux questions de recherche et aux objectifs énoncés au chapitre précédent, des données ont été collectées à l'aide de trois outils : un questionnaire en ligne envoyé aux clients les plus réguliers de l'hôtel du stage, des entretiens semi-directifs avec les responsables environnement des hôtels de luxe détenant le label écologique Clé verte à Bruxelles et une observation participante des activités de l'hôtel du stage. Les données récoltées ont ensuite été analysées par objectif spécifique, puis de façon globale, notamment à l'aide d'un tableau de synthèse.

Dans ce chapitre, la méthodologie suivie pour récolter ces données puis les analyser est présentée.

2.1 Questionnaire

Le questionnaire en ligne a été transmis aux clients réguliers de l'hôtel du stage afin de déterminer s'ils sont intéressés à l'intégration des principes de RSE dans l'hôtel (objectif spécifique 1), et, plus particulièrement, à l'instauration de projets de développement durable précis (objectif spécifique 3). Grâce aux données ainsi récoltées, il a été possible de définir si la RSE est valorisée par les clients et donc si elle détient un potentiel de différenciation pour l'hôtel.

Ce questionnaire constitue une méthode d'enquête quantitative, c'est-à-dire visant à établir une représentativité statistique (J. Noret, notes du cours SOCA-D-101, septembre 2017). C'est la raison pour laquelle il est constitué presque exclusivement de questions fermées.

2.1.1 Collecte de données

En collaboration avec l'hôtel du stage, le questionnaire a été introduit aux clients en leur expliquant que l'objectif de leur participation était d'intégrer leurs avis et préférences dans les décisions futures de l'hôtel relatives au développement durable. Ainsi, les projets de développement durable évoqués dans le questionnaire sont principalement des projets envisagés par l'hôtel. Avec cette perspective participative, il a été estimé que les clients seraient plus à même de vouloir répondre aux questions, ce qui engendrerait un meilleur taux de réponse.

Le processus de sélection des clients interrogés via le questionnaire s'est déroulé en deux temps. Tout d'abord, les clients ayant réservé un total de 14 nuits et plus à l'hôtel sur l'année 2019 ont été présélectionnés, ce qui représentait 170 personnes, soit un nombre de répondants adéquat. Ensuite, le

directeur général de l'hôtel et le chargé des relations clientèle ont enlevé de cette liste les clients auxquels ils ne souhaitaient pas que le questionnaire soit envoyé. Par ailleurs, les clients n'ayant pas fourni leur adresse email à l'hôtel n'ont pas non plus été contactés. Finalement, il restait un échantillon de 154 clients à qui le questionnaire a été envoyé par email avec la boîte email officielle de la réception de l'hôtel ; un délai de dix jours a été accordé aux clients pour répondre au questionnaire, soit du 9 au 19 juillet 2020. Une fois ce délai passé, 16 personnes avaient répondu au questionnaire.

Le questionnaire était composé de dix questions dont le temps total de réponse était estimé à 4 minutes, soit une durée qui ne soit pas décourageante pour les personnes interrogées. Comme une majorité des clients réguliers de l'hôtel ne sont pas francophones, le questionnaire a été envoyé en versions française et anglaise ; les questions posées au travers du questionnaire sont disponibles à l'annexe 2.

2.1.2 Analyse de données

Dans un premier temps, les réponses aux questions traitant des différents projets de développement durable et de la RSE ont été analysées pour connaître la moyenne, sur une échelle de 0 à 10, de l'intérêt des clients pour la RSE et chacun puis l'ensemble de ces projets. L'intérêt pour un projet de chambres écologiques a été mesuré différemment car il ne s'agissait pas d'un projet envisagé par l'hôtel. Malgré tout, il a été jugé pertinent de soumettre ce projet aux clients dans la mesure où il s'agit d'un projet qui impacte directement le service que l'hôtel propose et qui permet donc d'apporter un aspect très concret à l'intégration des principes de RSE dans l'hôtel.

Ensuite, a été traitée la question sur l'importance des choix écologiques pour les clients lors de leurs pratiques d'achat, afin de donner une idée de leur implication quotidienne dans une démarche écologique et donc de leur niveau d'intérêt pour le développement durable. Dans la même idée, la proportion de clients ayant effectué des suggestions constructives à la dernière question a été évaluée ; il s'agissait d'une question ouverte non obligatoire où les clients étaient invités, s'ils le souhaitaient, à apporter des suggestions sur les pratiques de l'hôtel en lien avec le développement durable. Connaître la proportion de clients ayant fourni des commentaires pertinents à cette question permet également de mettre en avant le nombre de personnes détenant un réel intérêt pour la thématique.

Finalement, les deux premières questions, qui consistaient à connaître le sexe et la tranche d'âge des répondants, ont permis de relier des données sociodémographiques aux réponses des clients, afin de déterminer si certaines tendances pouvaient être observées en fonction de l'âge ou du sexe.

Le tableau suivant a servi de guide à cette analyse.

Tableau 2.1 – Grille d’analyse relative au questionnaire.

INTÉRÊT DES CLIENTS					
Intérêt pour la RSE	La moyenne est inférieure à 2/10.	La moyenne est de 2 à 4/10.	La moyenne est entre 4 et 6/10.	La moyenne est de 6 à 8/10.	La moyenne est supérieure à 8/10.
Intérêt pour les chambres écologiques	Moins de 20% des répondants ont indiqué entre 3 et 5/5.	Entre 20% et 39% des répondants ont indiqué entre 3 et 5/5.	Entre 40% et 59% des répondants ont indiqué entre 3 et 5/5.	Entre 60% et 80% des répondants ont indiqué entre 3 et 5/5.	Plus de 80% des répondants ont indiqué entre 3 et 5/5.
Intérêt pour la suppression du plastique à usage unique.	La moyenne est inférieure à 2/10.	La moyenne est de 2 à 4/10.	La moyenne est entre 4 et 6/10.	La moyenne est de 6 à 8/10.	La moyenne est supérieure à 8/10.
Intérêt pour la réduction du gaspillage alimentaire	La moyenne est inférieure à 2/10.	La moyenne est de 2 à 4/10.	La moyenne est entre 4 et 6/10.	La moyenne est de 6 à 8/10.	La moyenne est supérieure à 8/10.
Intérêt pour la candidature au label écologique Clé verte.	La moyenne est inférieure à 2/10.	La moyenne est de 2 à 4/10.	La moyenne est entre 4 et 6/10.	La moyenne est de 6 à 8/10.	La moyenne est supérieure à 8/10.
Intérêt pour l’installation de panneaux photovoltaïques	La moyenne est inférieure à 2/10.	La moyenne est de 2 à 4/10.	La moyenne est entre 4 et 6/10.	La moyenne est de 6 à 8/10.	La moyenne est supérieure à 8/10.
Intérêts pour les projets (total des 4 lignes précédentes)	La moyenne est inférieure à 2/10.	La moyenne est de 2 à 4/10.	La moyenne est entre 4 et 6/10.	La moyenne est de 6 à 8/10.	La moyenne est supérieure à 8/10.
Suggestion de projets supplémentaires	Moins de 5% des répondants ont fait des suggestions	Entre 5 et 10% des répondants ont fait des suggestions	Entre 11 et 19% des répondants ont fait des suggestions	Entre 20 et 50% des répondants ont fait des suggestions	Plus de 50% des répondants ont fait des suggestions

2.2 Entretiens

En parallèle du questionnaire destiné aux clients, des entretiens ont été réalisés afin d’évaluer si les responsables environnement des hôtels de luxe détenant une labellisation Clé verte à Bruxelles reconnaissent un ou plusieurs avantage(s) ou désavantage(s) à leur démarche (objectif spécifique 5). Les responsables environnement sont des employés des hôtels qui, en plus de leur fonction principale, sont

en charge de traiter les questions liées au développement durable. Chaque hôtel interrogé avait nommé un responsable environnement puisque l'un des critères auxquels il faut répondre obligatoirement pour obtenir le label Clé verte consiste à ce qu'une personne désignée par la direction de l'hôtel soit en charge de la gestion environnementale, et notamment d'assurer le respect des critères du label. Le choix d'interroger ces responsables environnement en particulier plutôt que d'autres employés de l'hôtel s'explique donc par le fait qu'ils sont ceux maîtrisant le mieux les questions relatives à la labellisation de leur hôtel.

Lors des entretiens, une partie des questions a également été consacrée à déterminer les motivations qui ont incité les hôtels à intégrer des principes de RSE (objectif spécifique 2) et à connaître la perception qu'ont les responsables environnement de l'intérêt des membres du personnel, des fournisseurs et des clients pour les projets de développement durable (objectifs spécifiques 3 et 4). Comme expliqué à la section 1.3.2 du cadre théorique, les hôtels qui ont fait l'objet d'un entretien sont les hôtels 4 et 5 étoiles ; de la même manière, comme évoqué dans la section 1.2.2 sur les objectifs, le choix de sonder les hôtels labellisés Clé verte réside dans le fait qu'il s'agit du seul label déjà acquis par des hôtels à Bruxelles et qu'il intègre, de plus, une catégorie de critères sur la RSE. Ainsi, un panel de 14 hôtels a été sollicité pour organiser des entretiens ; cinq d'entre eux ont donné une réponse favorable, ce qui a donc donné lieu à cinq entretiens.

Les entretiens ont été une méthode d'enquête à la fois quantitative et qualitative : ils ont fait l'objet en partie de questions fermées et en partie de questions ouvertes. Il s'agissait donc d'entretiens semi-directifs, c'est-à-dire comprenant des questions pouvant évoluer en fonction des réponses de l'interlocuteur (J. Noret, notes du cours SOCA-D-101, septembre 2017). Cette ouverture de la discussion jumelée à une direction donnée aux entretiens a été nécessaire pour collecter des données pertinentes.

2.2.1 Collecte de données

Préalablement aux entretiens, un questionnaire en ligne a été envoyé aux personnes interrogées pour qu'elles puissent avoir une idée du type de questions posées d'une part, et que les réponses ainsi récoltées puissent fournir une base aux échanges d'autre part. En fonction des réponses obtenues par le biais du questionnaire pour chacun des hôtels, une version plus approfondie du questionnaire a été conçue par la suite, afin de constituer un guide d'entretien propre à chaque répondant. Ainsi, même si une trame commune a servi de base à leur préparation, les guides d'entretien ont été adaptés aux

réponses des interlocuteurs. Les questions présentes dans le questionnaire et celles ayant servi de base pour constituer les guides d'entretien sont disponibles en annexe 3.

Bien que les entretiens étaient, au départ, supposés avoir lieu en face-à-face ou via Skype avec un appel combinant audio et vidéo, les mesures sanitaires prises en raison de la pandémie de COVID-19 ont empêché toute rencontre. La possibilité a donc aussi été laissée aux interlocuteurs d'effectuer les entretiens par appel téléphonique ; à la convenance de tous, l'ensemble des entretiens a finalement été réalisé par appels téléphoniques.

2.2.2 Analyse de données

Dans un premier temps, les réponses relatives à la perception par les clients ont été traitées pour déterminer l'intérêt des clients vis-à-vis de la détention d'un écolabel. Ensuite, les avantages et les désavantages (c'est-à-dire les arguments en faveur et en défaveur) de la détention d'un écolabel ont été listés et leur récurrence parmi les personnes interrogées a été calculée. Les motivations à agir des hôtels ont également été collectées, et une attention particulière a été portée sur le lien entre ces motivations et la compétitivité des prix, la différenciation ou le rôle de l'hôtel dans la résolution de problèmes mondiaux.

Le tableau suivant a servi de guide à cette analyse.

Tableau 2.2 – Grille d'analyse relative aux entretiens.

INTÉRÊT DES CLIENTS			
Retours sur le label ou les projets	Majoritairement des retours négatifs	Autant de retours négatifs que positifs	Majoritairement des retours positifs
INTÉRÊT DES FOURNISSEURS			
Réactions sur la démarche de RSE	Majoritairement des réactions négatives	Autant de réactions négatives que positives	Majoritairement des réactions positives
INTÉRÊT DES MEMBRES DU PERSONNEL			
Réactions sur la démarche de RSE	Majoritairement des réactions négatives	Autant de réactions négatives que positives	Majoritairement des réactions positives
ARGUMENTS EN FAVEUR (AVANTAGES)			
Avantage 1	Évoqué par moins de deux personnes	Évoqué par deux à trois personnes	Évoqué par plus de trois personnes
Avantage 2	Évoqué par moins de deux personnes	Évoqué par deux à trois personnes	Évoqué par plus de trois personnes
Avantage 3	Évoqué par moins de deux personnes	Évoqué par deux à trois personnes	Évoqué par plus de trois personnes

Tableau 2.2 – Grille d’analyse relative aux entretiens (suite).

ARGUMENTS EN DÉFAVEUR (DÉSAVANTAGES)			
Désavantage 1	Évoqué par plus de trois personnes	Évoqué par deux à trois personnes	Évoqué par moins de deux personnes
Désavantage 2	Évoqué par plus de trois personnes	Évoqué par deux à trois personnes	Évoqué par moins de deux personnes
Désavantage 3	Évoqué par plus de trois personnes	Évoqué par deux à trois personnes	Évoqué par moins de deux personnes
MOTIVATIONS À AGIR			
Compétitivité des prix	Évoquée par moins de deux personnes	Évoquée par deux ou trois personnes	Évoquée par quatre ou cinq personnes
Différenciation	Évoquée par moins de deux personnes	Évoquée par deux ou trois personnes	Évoquée par quatre ou cinq personnes
Rôle dans la résolution de problèmes mondiaux	Évoqué par moins de deux personnes	Évoqué par deux ou trois personnes	Évoqué par quatre ou cinq personnes

Lors des entretiens, les choix des interlocuteurs sur les sujets abordés, sur la façon de les aborder et sur le vocabulaire utilisé pour les évoquer ont également été étudiés, afin de faire ressortir de façon plus approfondie et détaillée leurs ressentis. De cette façon, la communication non verbale perceptible par appel téléphonique (intonations, hésitations, etc.) a fait l’objet d’une attention particulière.

Des comparaisons ont par la suite été effectuées entre les différents échanges afin d’identifier des comportements ou réactions similaires, ou au contraire, dissemblables, parmi les interlocuteurs et ainsi déterminer les tendances relatives à la perception du label Clé verte au sein de l’échantillon d’hôtels interrogé.

2.3 Observation participante

Pendant quatre semaines, une observation des activités quotidiennes de l’hôtel a été mise en place et des échanges informels ont eu lieu avec les membres du personnel afin de déterminer les raisons pour lesquelles l’hôtel pouvait rencontrer des difficultés à intégrer des principes de RSE et les motivations pour lesquelles il a été décidé de mettre en place certains projets de développement durable (objectif spécifique 2). L’observation du comportement et des réactions des membres du personnel, y compris les discussions entretenues avec eux au sujet des fournisseurs, a aussi visé à évaluer leur intérêt pour les projets de développement durable initiés lors du stage (objectif spécifique 4).

Alors que les autres outils de recueil de données ont été utilisés soit dans le cadre d'une étude quantitative soit dans le cadre d'une étude à la fois quantitative et qualitative, l'observation participante a été, quant à elle, exclusivement qualitative. En effet, les données collectées lors de l'observation relèvent du domaine empirique et sont destinées à la compréhension approfondie des dynamiques à l'œuvre chez les membres du personnel.

2.3.1 Collecte de données

L'observation participante s'est faite au quotidien lors de la période de stage, tous les membres du personnel ont été informés par email de cette démarche et il est donc possible que les comportements aient pu en être influencés.

Au cours de cette période, que ce soit dans le cadre des missions du stage ou lors de discussions informelles avec les autres membres du personnel, de nombreux échanges ont pu être menés sur les thématiques de la RSE et du développement durable. Des prises de notes régulières ont permis de répertorier les éléments révélateurs de certaines tendances afin, par la suite, d'en tirer des conclusions sur les dynamiques à l'œuvre au sein de l'hôtel.

En parallèle, lors de la mise en place de projets de développement durable spécifiques dans le cadre du stage, les réactions des membres du personnel face à ces projets ont été étudiées dans le but de déterminer s'ils semblaient plutôt favorables aux projets ou non et quelles étaient les raisons de leurs réactions et ressentis.

2.3.2 Analyse de données

L'analyse des données récoltées grâce à l'observation participante s'est faite en deux temps. Tout d'abord, une liste exhaustive des freins et des leviers à l'intégration des principes de RSE a été constituée au fur et à mesure du recueil des données. Une attention particulière a été portée sur le lien de ces freins et leviers avec la compétitivité des prix, la différenciation ou encore avec le rôle de l'hôtel dans la résolution de problèmes mondiaux. La récurrence de chacune de ces motivations a été calculée pour déterminer leur prégnance dans les esprits des membres du personnel. Les motivations autres que celles évoquées ici ont également été répertoriées.

Le tableau suivant a servi de guide à cette analyse.

Tableau 2.3 – Grille d’analyse relative à l’observation participante.

MOTIVATIONS À AGIR (LEVIERS)			
Compétitivité des prix	Évoquée par moins de deux personnes	Évoquée par deux ou trois personnes	Évoquée par plus de trois personnes
Différenciation	Évoquée par moins de deux personnes	Évoquée par deux ou trois personnes	Évoquée par plus de trois personnes
Rôle dans la résolution de problèmes mondiaux	Évoqué par moins de deux personnes	Évoqué par deux ou trois personnes	Évoqué par plus de trois personnes
Autres motivations à agir	Moins de 2	Entre 2 et 4	Plus de 5
MOTIVATIONS À NE PAS AGIR (FREINS)			
Compétitivité des prix	Évoquée par plus de trois personnes	Évoquée par deux ou trois personnes	Évoquée par moins de deux personnes
Différenciation	Évoquée par plus de trois personnes	Évoquée par deux ou trois personnes	Évoquée par moins de deux personnes
Rôle dans la résolution de problèmes mondiaux	Évoqué par plus de trois personnes	Évoqué par deux ou trois personnes	Évoqué par moins de deux personnes
Autres motivations à ne pas agir	Plus de 5	Entre 4 et 2	Moins de 2

Dans un deuxième temps, une modélisation empirique a été réalisée dans le but de retracer les relations entre les comportements et les ressentis des membres du personnel vis-à-vis de la RSE et leurs causes. Pour ce faire, la méthodologie utilisée s’est basée sur celle de Thietart (2007) et a suivi trois étapes : spécification du système à évaluer, spécification des variables du modèle et spécification des relations entre les variables. L’évaluation et le test du modèle n’ont pas pu être réalisés en raison de la fermeture de l’hôtel du stage juste après la période d’observation participante.

La symbolique suivante a été utilisée pour modéliser le système (voir figure 3.1 à la section 3.4.2) :

- un cercle représente une composante ou variable du système ;
- une flèche à sens unique désigne une relation causale simple entre deux variables, la flèche part de la variable source d’influence (indépendante) et pointe la variable influencée (dépendante) ;
- une flèche à double sens désigne une relation causale réciproque entre deux variables, les variables ont une influence l’une sur l’autre ;
- une flèche verte désigne une relation positive entre deux variables, elles évoluent dans le même sens (si l’une augmente ou diminue, l’autre évoluera de la même façon) ;
- une flèche rouge désigne une relation négative entre deux variables, elles évoluent dans le sens inverse (si l’une augmente, l’autre diminue et si l’une diminue, l’autre augmente) ;
- un trait désigne une association exempte de lien de causalité entre deux variables.

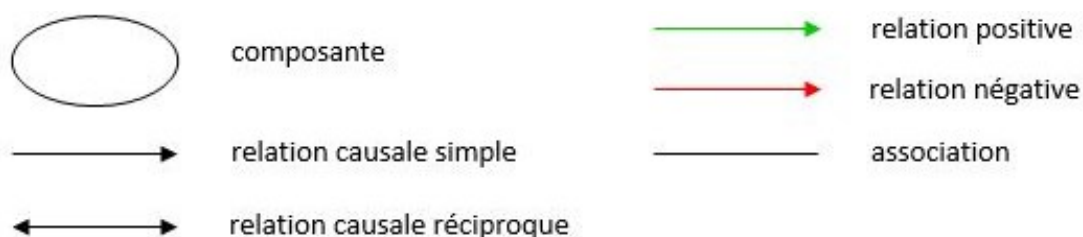


Figure 2.1 – Symboles utilisés pour la modélisation empirique et leur signification.

2.4 Compilation des analyses de données

Une fois l'ensemble des données récoltées et analysées pour chaque outil de recueil de données, elles ont été compilées en une seule et même grille d'analyse finale. Celle-ci vise à comprendre de façon simplifiée les données récoltées en apportant une réponse binaire aux questions de recherche déterminées au chapitre 1. De cette façon, il est possible de savoir de quel côté penchent les tendances pour l'ensemble des questions de recherche. Les résultats ont été davantage approfondis et nuancés en amont de cette synthèse, dans le chapitre dédié à l'analyse des résultats, et en aval, dans le chapitre consacré à la discussion des résultats.

Le tableau suivant a servi de guide à l'analyse finale.

Tableau 2.4 – Grille d'analyse de synthèse.

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES 1 ET 3 - INTÉRÊT DES CLIENTS POUR LA RSE ET LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE		
Moyenne de l'intérêt pour la RSE	< 5/10	= ou > 5/10
Moyenne de l'intérêt pour l'ensemble des projets de développement durable (y compris pour les chambres écologiques)	< 5/10	= ou > 5/10
Proportion de clients considérés comme ayant un intérêt réel pour la thématique	< 20%	= ou > 20%
Nombre de retours positifs sur le label / Nombre de retours négatifs sur le label	< 1	= ou > 1
OBJECTIF SPÉCIFIQUE 2 - MOTIVATIONS À INTÉGRER LA RSE		
Nombre de motivations à agir pour les membres du personnel / Nombre de motivations à ne pas agir pour les membres du personnel	< 1	= ou > 1
Nombre de motivations à agir pour les responsables de la candidature au label / Nombre de motivations à ne pas agir pour les responsables de la candidature au label	< 1	= ou > 1

Tableau 2.4 – Grille d’analyse de synthèse (suite).

OBJECTIF SPÉCIFIQUE 4 - INTÉRÊT DES MEMBRES DU PERSONNEL ET DES FOURNISSEURS		
Nombre de retours positifs des fournisseurs sur le label / Nombre de retours négatifs des fournisseurs sur le label	< 1	= ou > 1
Nombre de retours positifs du personnel sur le label / Nombre de retours négatifs du personnel sur le label	< 1	= ou > 1
OBJECTIF SPÉCIFIQUE 5 - AVANTAGES ET DÉSAVANTAGES À OBTENIR UN ÉCOLABEL		
Nombre de mentions d’un avantage / Nombre de mentions d’un désavantage	< 1	= ou > 1

3. ANALYSE DE DONNÉES

Ce chapitre vise à présenter l'analyse des données collectées par objectif spécifique poursuivi. Ainsi, pour chaque objectif spécifique, les résultats obtenus à l'aide des différents outils de collecte de données sont présentés.

3.1 Objectif spécifique 1 : déterminer l'intérêt des clients pour la RSE

Afin de déterminer si les clients habituels d'un hôtel de luxe à Bruxelles sont intéressés par l'intégration de principes de RSE dans cet hôtel, les résultats du questionnaire en ligne ont été analysés.

L'annexe 4 fournit un tableau reprenant l'ensemble des réponses obtenues au questionnaire. Au sein de celui-ci, une question concernait l'intérêt des clients pour la RSE ; une définition de cette dernière était proposée afin que les clients aient une idée claire de ce dont il s'agissait. À cette question, les répondants devaient exprimer, sur une échelle de 0 à 10, leur intérêt pour la RSE. Plus de la moitié des clients, soit 9 sur 16, ont ainsi exprimé un intérêt maximal (10/10) ; deux clients ont exprimé un intérêt moyen (5/10) ; un client a exprimé un intérêt minimal (0/10). Les quatre autres clients ont respectivement manifesté des intérêts de 1/10, 3/10, soit un intérêt faible, et 7/10 et 9/10, soit un intérêt fort. La moyenne de l'intérêt des clients est donc de 7,5/10, un intérêt qui peut être qualifié de fort ; ce qui permet de remplir la grille d'analyse ci-dessous (tableau 3.1).

Tableau 3.1 – Grille d'analyse relative à l'intérêt des clients pour la RSE d'après le questionnaire.

INTÉRÊT DES CLIENTS					
Intérêt pour la RSE	La moyenne est inférieure à 2/10.	La moyenne est de 2 à 4/10.	La moyenne est entre 4 et 6/10.	La moyenne est de 6 à 8/10.	La moyenne est supérieure à 8/10.

Afin d'affiner ce résultat, les données socio-démographiques peuvent être utilisées ; ainsi, les moyennes de l'intérêt pour la RSE par sexe et par tranche d'âge ont également été calculées, les résultats suivants apparaissent :

- pour les femmes, au nombre de cinq : 10/10 ;
- pour les hommes, au nombre de onze : 6,5/10 ;
- pour les personnes de 30 à 49 ans, au nombre de sept : 7/10 ;

- pour les personnes de 50 à 70 ans, au nombre de huit : 7,5/10 ;
- pour les personnes de plus de 70 ans, une personne seule a indiqué un intérêt de 10/10, ce qui ne peut pas être jugé représentatif de la tranche d'âge.

Au vu de ces résultats, l'âge ne semble donc pas déterminant dans l'intérêt d'une personne pour la RSE dans la mesure où les résultats par tranche d'âge sont très proches de la moyenne totale. En revanche, le sexe semble être un facteur qui influence grandement l'intérêt d'une personne pour la RSE. En effet, la totalité des femmes a manifesté un intérêt maximal (10/10) pour l'intégration des principes de RSE au sein de l'hôtel du stage, alors que les hommes tendent à montrer un intérêt fort, voire moyen (6,5/10).

3.2 Objectif spécifique 2 : déterminer les motivations à l'intégration (ou non) de la RSE

Afin de déterminer les motivations qui incitent un hôtel de luxe à Bruxelles à intégrer (ou non) des principes de RSE, les résultats des entretiens et de l'observation participante ont été analysés.

3.2.1 Résultats des entretiens

Dans le questionnaire envoyé aux responsables environnement préalablement aux entretiens, l'une des questions faisait explicitement référence à ce qui a motivé les hôtels à acquérir le label Clé verte : « Quelle(s) a(ont) été votre(vos) motivation(s) à acquérir le label Clé verte ? ». Sur les cinq réponses obtenues, l'une faisait référence à la compétitivité des prix, en invoquant la volonté de rendre visibles auprès des clients les actions initiées par l'hôtel, et donc la volonté de mettre en évidence le gain en qualité. Une autre faisait référence au rôle de l'hôtel dans la résolution de problèmes mondiaux en mentionnant la responsabilité de l'hôtel. Cette responsabilité d'entreprise a également été évoquée par deux autres hôtels, cette fois lors des entretiens ; l'objectif philanthropique et éthique plutôt que l'objectif commercial de la démarche a notamment été souligné. En revanche, aucune des réponses collectées, ni par le questionnaire, ni par les entretiens, ne faisait écho à l'idée de différenciation. Dans le questionnaire, en dehors des motivations liées à l'idée d'avantage concurrentiel ou de participation à la résolution de problèmes mondiaux, d'autres motivations ont été mentionnées. L'une d'entre elles consistait à s'intégrer dans une approche du groupe auquel l'hôtel appartient. Cette motivation a été mentionnée par deux hôtels appartenant à des groupes différents. Enfin, certaines motivations ont été soulevées à une seule reprise : la correspondance de la démarche à l'identité de l'hôtel et le fait que toutes les actions pour obtenir le label étaient déjà en place ont été mentionnées par un même hôtel et

la poursuite d'une démarche de labellisation déjà effectuée à l'échelle régionale a été mentionnée par un autre.

Au cours des entretiens, il a pu être constaté qu'un grand nombre d'interlocuteurs, si pas la totalité, avait tendance, lorsque des questions étaient posées sur le label, à répondre au sujet de leur démarche de RSE en général. D'ailleurs, l'un des répondants n'a pas souhaité compléter le questionnaire car il estimait que les questions n'étaient pas appropriées, se concentrant uniquement sur le label et non sur la démarche environnementale et sociale de l'hôtel en général. Ainsi, d'autres motivations à l'intégration des principes de RSE ont pu être décelées : deux hôtels ont souhaité suivre une démarche de RSE dès leur ouverture pour qu'elle soit partie intégrante de l'identité de l'hôtel et un autre a saisi une opportunité offerte par Bruxelles Environnement de se porter candidat à l'obtention d'un label écologique régional et d'ainsi bénéficier d'un accompagnement et d'un audit énergétique gratuit.

Deux des responsables environnement interrogés n'étant pas encore entrés en fonction au sein de l'hôtel lorsque la candidature au label a été préparée et/ou lorsque la démarche de RSE a été initiée, ils n'ont pu fournir qu'un nombre limité d'informations sur les motivations qui ont poussé leurs hôtels à s'intéresser aux principes de RSE.

À la lueur de ces échanges, il peut être noté que sur les 11 mentions de motivations faites par les interlocuteurs, seulement l'une d'entre elles était liée à l'idée d'avantage concurrentiel. L'obtention d'un avantage concurrentiel ne semble donc clairement pas être une motivation majeure pour candidater à un label écologique.

Grâce aux données collectées, il est possible de compléter la grille d'analyse relative aux motivations à intégrer (ou non) les principes de RSE (tableau 3.2).

Tableau 3.2 - Grille d'analyse relative aux motivations à intégrer (ou non) la RSE d'après les entretiens.

MOTIVATIONS À AGIR			
Compétitivité des prix	Évoquée par moins de deux personnes	Évoquée par deux ou trois personnes	Évoquée par quatre ou cinq personnes
Différenciation	Évoquée par moins de deux personnes	Évoquée par deux ou trois personnes	Évoquée par quatre ou cinq personnes
Rôle dans la résolution de problèmes mondiaux	Évoqué par moins de deux personnes	Évoqué par deux ou trois personnes	Évoqué par quatre ou cinq personnes

De façon étonnante, alors qu'il était attendu que les responsables environnement fournissent exclusivement des motivations à l'intégration de la RSE, l'un d'entre eux a évoqué une raison pour laquelle il était de moins en moins enclin à poursuivre ses efforts pour continuer à garder le label. En effet, il a déploré le fait qu'à son rachat par un autre groupe hôtelier, l'hôtel s'est trouvé contraint de se procurer des produits auprès de fournisseurs imposés par le groupe. Ce changement s'est effectué pour des fournisseurs moins locaux et moins éco-responsables, ce qui a engendré une régression de l'hôtel dans sa démarche de RSE.

3.2.2 Résultats de l'observation participante

Au cours de l'observation participante, les échanges avec les membres du personnel ont permis de relever quelques éléments qui pouvaient inciter à agir en faveur de la RSE (leviers) et d'autres qui, à l'inverse, pouvaient inciter à agir en sa défaveur (freins). Ces freins et leviers, qui ont eu un rôle notable lors de prises de décisions relatives aux projets de développement durable, ont été listés et comptabilisés selon le nombre de personnes qui les avait évoqués. Au total, entre dix et vingt personnes ont fait mention de ces freins et leviers ou ont été susceptibles de le faire. Elles regroupent les membres de la direction et les chefs de service, qui sont à peu près une dizaine, ainsi que les membres du personnel ayant eu un rôle à jouer dans la mise en place de projets de développement durable, qui représentent une dizaine d'autres personnes. Généralement, ce sont plutôt les membres de la direction et les chefs de service qui ont été amenés à donner leur avis sur les freins et leviers aux projets. Le tableau 3.3 suivant liste chacun des leviers et freins et indique pour chacun le nombre de personnes qui en ont fait mention.

Tableau 3.3 – Comptabilisation des freins et leviers à l'intégration des principes de RSE.

LEVIERS	NOMBRE DE PERSONNES EN AYANT FAIT MENTION	FREINS	NOMBRE DE PERSONNES EN AYANT FAIT MENTION
Satisfaction des clients	3	Respect des contraintes imposées par le groupe	4
Image externe	3	Coût/ retour sur investissement long	3
Image interne (volonté de différenciation au sein du groupe hôtelier)	3	Nécessité d'un changement d'habitudes du personnel	3

Tableau 3.3 – Comptabilisation des freins et leviers à l'intégration des principes de RSE (suite).

LEVIERS	NOMBRE DE PERSONNES EN AYANT FAIT MENTION	FREINS	NOMBRE DE PERSONNES EN AYANT FAIT MENTION
Participation à l'engagement du groupe	2	Difficulté de mise en place	2
Rentabilité	2	Insatisfaction des clients	1
Caractère innovant des projets	1		
Évolution de la réglementation	1		
Nécessité de s'intégrer dans une trajectoire globale	1		
Facilité de mise en place	1		

Plusieurs faits peuvent être soulevés à la lecture de ce tableau. Tout d'abord, il peut être constaté que les leviers sont plus nombreux que les freins et sont mentionnés plus souvent. En parallèle, le respect des contraintes imposées par le groupe semble être un frein majeur lors de la mise en place de projets de développement durable ; en effet, parmi l'ensemble des leviers et freins, c'est celui mentionné par le plus de personnes. C'est d'ailleurs le seul frein qui a été mentionné par l'ensemble des interlocuteurs lors des entretiens (voir section 3.2.1), ce qui vient confirmer sa prégnance dans l'esprit du personnel des hôtels. Une interlocutrice a également déploré le fait qu'elle devait privilégier les fournisseurs référencés par le groupe hôtelier auquel l'hôtel appartient et que ces fournisseurs ne proposaient pas toujours une alternative écologique ; malgré tout elle n'a pas semblé insinuer que cela entravait la démarche de RSE de l'hôtel. Par ailleurs, certains leviers et freins s'avèrent être les deux faces d'une même médaille, c'est le cas du rapport coût/bénéfices, qui est un levier lorsqu'un projet est rentable mais un frein quand le coût du projet est important ou que le retour sur investissement est trop long. De la même manière, l'impact sur le client peut être un levier si un projet engendre la satisfaction du client et un frein s'il engendre son insatisfaction.

Si ce tableau est mis en relation avec la grille d'analyse présentée au tableau 2.3, il peut être noté que les mots « différenciation », « compétitivité des prix » et « résolution de problèmes mondiaux » n'ont jamais été mentionnés tels quels, même de façon implicite. Cependant, pour « différenciation » et « compétitivité des prix », des expressions qui s'en rapprochent ont été évoquées : « caractère innovant » renvoie assez clairement à une démarcation de la concurrence, « rentabilité » ou « coût » renvoient, eux, aux investissements de l'hôtel et peuvent donc avoir une répercussion sur le coût des

chambres. L'idée de résolution de problèmes mondiaux n'a, quant à elle, jamais été évoquée, de près ou de loin. Bien que la satisfaction des clients soit un levier qui puisse éventuellement impliquer la différenciation, puisqu'il s'agit de répondre à certaines attentes des clients ou à proposer quelque chose qu'ils valorisent (voir section 1.1.2), la différenciation n'est pas l'objet central de ce levier, dans le sens où elle ne constitue pas la raison principale de mettre en œuvre un projet. En effet, les membres du personnel cherchent à satisfaire les clients, ce qui peut être fait par un projet déjà présent dans un grand nombre d'hôtels.

Dans le cadre du traitement de la grille d'analyse, il sera donc considéré qu'en évoquant l'innovation, les membres du personnel renvoient à l'idée de différenciation et qu'en parlant de « rentabilité », « coût » ou « retour sur investissement », ils renvoient à l'idée de compétitivité des prix.

Grâce aux informations ainsi collectées, il est possible de compléter la grille d'analyse relative aux motivations à agir ou non pour l'intégration des principes de RSE ; celle-ci est présentée dans le tableau 3.4.

Tableau 3.4 – Grille d'analyse relative aux motivations à intégrer (ou non) la RSE d'après l'observation participante.

MOTIVATIONS À AGIR (LEVIERS)			
Compétitivité des prix (ou rentabilité)	Évoquée par moins de deux personnes	Évoquée par deux ou trois personnes	Évoquée par plus de trois personnes
Différenciation (ou caractère innovant des projets)	Évoquée par moins de deux personnes	Évoquée par deux ou trois personnes	Évoquée par plus de trois personnes
Rôle dans la résolution de problèmes mondiaux	Évoqué par moins de deux personnes	Évoquée par deux ou trois personnes	Évoquée par plus de trois personnes
Autres motivations à agir	Moins de 2	Entre 2 et 4	Plus de 5
MOTIVATIONS À NE PAS AGIR (FREINS)			
Compétitivité des prix (ou coût/retour sur investissement)	Évoquée par plus de trois personnes	Évoquée par deux ou trois personnes	Évoquée par moins de deux personnes
Différenciation	Évoquée par plus de trois personnes	Évoquée par deux ou trois personnes	Évoquée par moins de deux personnes
Rôle dans la résolution de problèmes mondiaux	Évoqué par plus de trois personnes	Évoqué par deux ou trois personnes	Évoqué par moins de deux personnes
Autres motivations à ne pas agir	Plus de 5	Entre 4 et 2	Moins de 2

D'après la grille d'analyse, la résolution de problèmes mondiaux ne constitue pas une motivation à agir pour la RSE ; la différenciation ne semble pas non plus être un facteur décisif, même si elle a été évoquée à une reprise. En revanche, la compétitivité des prix, en tant que levier ou frein, revient souvent dans le discours des membres du personnel ; malgré tout, elle ne semble pas être l'un des éléments les plus décisifs lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre un projet de développement durable. En effet, les motivations non liées à l'idée d'avantage concurrentiel sont très présentes : sur les douze freins et leviers évoqués, neuf (soit 75%) n'impliquent ni différenciation ni compétitivité des prix. Il est donc possible d'en induire que l'avantage concurrentiel n'est pas une préoccupation majeure pour les membres du personnel lorsqu'il s'agit de décider de la mise en œuvre d'un projet de développement durable.

Le tableau 3.1 reprend les freins et leviers qui ont été évoqués explicitement ou non par des membres du personnel, il ne s'agit donc pas d'une liste exhaustive de ce qui peut motiver à agir pour la RSE ou de ce qui peut motiver à agir en sa défaveur. En effet, il est probable que d'autres freins ou leviers soient à l'œuvre lors des décisions relatives à un projet de développement durable, mais que ceux-ci restent tus par les personnes en charge de ces projets. Par exemple, il se pourrait que le potentiel « luxueux » des projets, c'est-à-dire leur capacité à ajouter au caractère luxueux de l'hôtel, ou la position de la concurrence (si cette dernière est avancée dans certains domaines) soient des leviers à la mise en œuvre d'un projet. À l'inverse, la position de la concurrence peut se révéler être un frein, si elle est en retard dans certains domaines et que l'hôtel ne juge donc pas prioritaire de s'améliorer dans ces mêmes domaines.

3.3 Objectif spécifique 3 : évaluer l'intérêt de la clientèle pour les projets de développement durable

Afin d'évaluer dans quelle mesure la mise en place de projets de développement durable dans un hôtel de luxe à Bruxelles suscite l'intérêt de la clientèle ou lui est bénéfique, les résultats du questionnaire et des entretiens ont été analysés.

3.3.1 Résultats du questionnaire

Au sein du questionnaire, leur intérêt pour cinq projets de développement durable (chambres écologiques, suppression de plastique à usage unique, réduction du gaspillage alimentaire de 30%, candidature au label écologique Clé verte et installation de panneaux photovoltaïques) a été demandé aux clients. Concernant les chambres écologiques, les clients devaient évaluer leur intérêt sur une échelle de 0 à 5, allant de « Pas du tout intéressé » (0/5) à « Très intéressé » (5/5) en passant par « Moyennement intéressé » (2 ou 3/5). Pour les autres projets, l'intérêt devait être manifesté sur une échelle de 0 à 10.

Comme 16 clients ont complété le questionnaire, au total, 80 intérêts ont été manifestés ; 52 d'entre eux ont consisté en un intérêt maximal (10/10) et ont été exprimés par douze personnes. Un intérêt minimal (0/10) a quant à lui été manifesté 8 fois par deux personnes. En faisant les moyennes de ces intérêts pour chacun des projets, les résultats suivants sont obtenus :

- moyenne de l'intérêt pour les chambres écologiques : 3,5/5 (ou 7/10) ;
- moyenne de l'intérêt pour la suppression du plastique à usage unique : 8/10 ;
- moyenne de l'intérêt pour la réduction du gaspillage alimentaire de 30 % : 8/10 ;
- moyenne de l'intérêt pour la candidature au label écologique Clé verte : 7/10 ;
- moyenne de l'intérêt pour l'installation de panneaux photovoltaïques : 8/10.

Pour les chambres écologiques plus particulièrement, 11 répondants sur 16, soit 69%, ont exprimé un intérêt supérieur ou égal à 3/5. Pour les quatre autres projets, la moyenne totale arrondie est de 7,5/10. Par ailleurs, 3 répondants, soit 19%, ont fait des suggestions à la dernière question facultative qui visait à déterminer si les clients avaient un réel intérêt pour le développement durable. Deux ont souhaité contribuer en apportant des idées : l'un a suggéré d'installer un système de collecte d'eau de pluie et l'autre a fait des propositions adressées au service *housekeeping* (éteindre les lumières en quittant les chambres et cesser de déposer des notes en papier sur les portes de certains clients). Finalement, le dernier s'est montré beaucoup plus décourageant vis-à-vis des projets de développement durable en demandant à l'hôtel de ne pas en faire trop et de compenser les éventuelles dégradations de certains services par l'élévation du niveau d'autres services, sous peine de compromettre la fidélité des clients. Bien que trois personnes aient répondu à cette question, il peut être estimé que deux seulement ont traduit dans leurs suggestions un réel intérêt pour le développement durable, ce qui représente 12,5% des répondants.

Ces données permettent de compléter la grille d'analyse relative à l'intérêt de la clientèle pour les projets de développement durable reprise au tableau 3.5.

Tableau 3.5 - Grille d'analyse relative à l'intérêt de la clientèle pour les projets de développement durable d'après le questionnaire.

INTÉRÊTS DES CLIENTS					
Intérêt pour les chambres écologiques	Moins de 20% des répondants ont indiqué entre 3 et 5/5.	Entre 20% et 39% des répondants ont indiqué entre 3 et 5/5.	Entre 40% et 59% des répondants ont indiqué entre 3 et 5/5.	Entre 60% et 80% des répondants ont indiqué entre 3 et 5/5.	Plus de 80% des répondants ont indiqué entre 3 et 5/5.
Intérêt pour la suppression du plastique à usage unique.	La moyenne est inférieure à 2/10.	La moyenne est de 2 à 4/10.	La moyenne est entre 4 et 6/10.	La moyenne est de 6 à 8/10.	La moyenne est supérieure à 8/10.
Intérêt pour la réduction du gaspillage alimentaire	La moyenne est inférieure à 2/10.	La moyenne est de 2 à 4/10.	La moyenne est entre 4 et 6/10.	La moyenne est de 6 à 8/10.	La moyenne est supérieure à 8/10.
Intérêt pour la candidature au label écologique Clé verte.	La moyenne est inférieure à 2/10.	La moyenne est de 2 à 4/10.	La moyenne est entre 4 et 6/10.	La moyenne est de 6 à 8/10.	La moyenne est supérieure à 8/10.
Intérêt pour l'installation de panneaux photovoltaïques	La moyenne est inférieure à 2/10.	La moyenne est de 2 à 4/10.	La moyenne est entre 4 et 6/10.	La moyenne est de 6 à 8/10.	La moyenne est supérieure à 8/10.
Intérêts pour les projets (total des 4 lignes précédentes)	La moyenne est inférieure à 2/10.	La moyenne est de 2 à 4/10.	La moyenne est entre 4 et 6/10.	La moyenne est de 6 à 8/10.	La moyenne est supérieure à 8/10.
Suggestion de projets supplémentaires	Moins de 5% des répondants ont fait des suggestions	Entre 5 et 10% des répondants ont fait des suggestions	Entre 11 et 19% des répondants ont fait des suggestions	Entre 20 et 50% des répondants ont fait des suggestions	Plus de 50% des répondants ont fait des suggestions

De l'analyse, il ressort que la candidature au label écologique Clé verte et les chambres écologiques, bien que leurs moyennes d'intérêt soient relativement proches des autres projets, suscitent un intérêt légèrement moins marqué. En effet, quatre répondants ont manifesté un intérêt moyen voire faible pour un projet parmi ces deux-là, alors qu'ils avaient, pour l'ensemble des autres projets, manifesté un intérêt

fort ou maximal. En dehors de ces cas-là, un répondant a manifesté un degré d'intérêt faible pour les panneaux photovoltaïques alors qu'il semblait nettement plus intéressé par les autres projets et à l'inverse, un répondant a manifesté un intérêt maximal pour les panneaux photovoltaïques alors qu'il semblait nettement moins intéressé par les autres projets. Finalement, un répondant s'est montré très fortement hétérogène dans ses degrés d'intérêt puisque ceux-ci ont été de 1/10, 4/10, 3/5 (soit 6/10), 7/10 et 8/10 selon les projets concernés. Les neuf autres répondants se sont montrés beaucoup plus homogènes dans leurs réponses en ayant un degré d'intérêt qui variait de maximum 4 points sur 10.

Une autre question, non mentionnée dans la grille d'analyse, visait à connaître l'implication quotidienne des clients dans une démarche écologique par le biais de leurs pratiques d'achat. Dans cette question, il était demandé aux clients quelle était la fréquence à laquelle ils prêtaient attention au caractère écologique des produits lors de leurs achats quotidiens. Les réponses possibles étaient « Jamais », « Rarement », « Parfois », « Le plus souvent » et « Tout le temps ». Les réponses se sont montrées plus mitigées que pour celles concernant les projets de développement durable : « Le plus souvent » a été la réponse la plus sélectionnée (six répondants), vient ensuite « Parfois » (cinq répondants) ; « Rarement » et « Tout le temps » ont été toutes deux sélectionnées deux fois et finalement, une personne a choisi « Jamais ». La personne ayant choisi « Jamais » est une personne qui a indiqué 0 ou 1/10 pour signifier son degré d'intérêt pour l'ensemble des projets et qui a complété le champ sur les suggestions en se montrant décourageant vis-à-vis des projets.

Comme pour la détermination de l'intérêt des clients pour la RSE, les données socio-démographiques peuvent ici être utilisées afin d'affiner les résultats pour les projets de développement durable. Ainsi, les moyennes d'intérêt pour les quatre projets envisagés par l'hôtel (à l'exception donc des chambres écologiques) ont été calculées par sexe et par tranche d'âge. Voici les résultats obtenus :

- pour les femmes, au nombre de cinq : 9,3/10 ;
- pour les hommes, au nombre de onze : 7/10 ;
- pour les personnes de 30 à 49 ans, au nombre de sept : 6,5/10 ;
- pour les personnes de 50 à 70 ans, au nombre de huit : 8,5/10 ;
- pour les personnes de plus de 70 ans, une personne seule a indiqué un intérêt de 8,75/10 en moyenne, ce qui ne peut pas être jugé représentatif de la tranche d'âge.

Le fait que le sexe soit déterminant dans l'intérêt que peut porter une personne à la RSE ou aux projets de développement durable vient se confirmer avec ces résultats ; malgré tout, la différence d'intérêt

entre les hommes et les femmes semble moins marquée pour les projets de développement durable que pour la RSE. L'âge, quant à lui, semble être davantage impliqué pour déterminer l'intérêt d'une personne pour des projets de développement durable en comparaison à la RSE. En effet, alors que les personnes ayant de 50 à 70 ans tendent à montrer un intérêt fort voire maximal pour les projets, les personnes ayant de 30 à 49 ans montrent un intérêt fort tendant vers un intérêt moyen.

3.3.2 Résultats des entretiens

Dans le questionnaire préparatoire aux entretiens, deux questions abordaient la fréquence des retours positifs des clients d'une part, et la fréquence des retours négatifs d'autre part. Quatre réponses étaient possibles et les répondants devaient choisir l'une d'elles : « Oui, régulièrement », « Oui, un peu », « Non, pas du tout » ou « Je ne sais pas ». Concernant les retours positifs, quatre des cinq répondants ont coché « Oui, un peu » et un a coché « Oui, régulièrement ». L'ensemble des hôtels a donc eu des retours positifs sur sa démarche de RSE. Les retours négatifs, quant à eux, se sont faits plus rares, en effet, trois répondants sur cinq ont indiqué « Non, pas du tout », et deux ont indiqué « Oui, un peu » à la question correspondante.

Lors des entretiens, des précisions ont été demandées selon les réponses données par les hôtels. Ainsi, il a été demandé aux interlocuteurs s'ils pouvaient fournir des exemples de retours positifs et négatifs (s'il y avait lieu), quel était le type de clients qui faisait ces retours (clients de loisirs ou d'affaires, clients réguliers ou occasionnels, etc.) et s'il était important pour eux que les clients adhèrent à la démarche de RSE.

Les retours positifs ont généralement porté sur des projets pouvant être considérés comme novateurs dans la mesure où il s'agissait de projets peu répandus dans les hôtels. En effet, les retours concernaient la présence de ruches, la proposition ponctuelle de sabliers pour chronométrer sa douche, les systèmes de compensation pour le non-nettoyage des chambres (versements de fonds à l'UNICEF ou distribution de bons de 5€ à reverser à une association ou à utiliser au sein de l'hôtel), la participation à des mobilisations internationales (par exemple à la *Earth Hour* qui consiste, une journée par an, à éteindre toutes les lumières pendant une heure) et la suppression des bouteilles d'eau en plastique. Au sujet des retours négatifs, il s'est avéré que les deux hôtels ayant répondu « Oui, un peu » au questionnaire n'avaient en réalité pas eu de retour négatif au sujet des projets de développement durable dans leur hôtel actuel : l'un avait eu des retours négatifs sur le faible débit des douches mais dans un hôtel où il avait travaillé auparavant, et l'autre avait eu des retours négatifs sur l'ancienneté de la robinetterie, ce

qui n'a *a priori* rien à voir avec la démarche de RSE ou de labellisation. Il pourrait donc en être conclu qu'aucun retour négatif n'a été fait par les clients sur les projets de développement durable des hôtels interrogés, ce qui permet de compléter la grille d'analyse à ce sujet (voir tableau 3.6).

Tableau 3.6 - Grille d'analyse relative à l'intérêt de la clientèle pour les projets de développement durable d'après les entretiens.

INTÉRÊT DES CLIENTS			
Retours sur le label ou les projets	Majoritairement des retours négatifs	Autant de retours négatifs que positifs	Majoritairement des retours positifs

Concernant la question sur le type de clients qui faisait des retours, les réponses se sont montrées plus variables : deux hôtels ont indiqué que tous les types de clients faisaient des retours, l'un a indiqué que les retours étaient majoritairement faits par des clients d'affaires réguliers et un dernier a expliqué que les clients de loisirs faisaient des commentaires en ligne, ce qui avait pour conséquence de faire venir les clients d'affaires. Ce dernier hôtel a ajouté qu'il recevait également des retours positifs de la part de voisins, notamment au sujet des panneaux photovoltaïques installés sur le toit. Le cinquième hôtel n'a pas répondu de façon claire à cette question.

Enfin, bien que les hôtels aient globalement reconnu l'importance de l'adhésion des clients à leur démarche, il semble évident qu'il ne s'agit pas d'une priorité à leurs yeux. En effet, si seulement un interlocuteur a reconnu de façon explicite que l'adhésion des clients était importante mais qu'elle n'était pas une priorité, les autres, en répondant que l'adhésion des clients était importante, l'ont fait sans grande conviction. Ainsi, certains ont par exemple rebondi en expliquant qu'il était essentiel d'agir de manière collective, sous-entendant que l'adhésion des clients était importante au même titre que celle de l'ensemble des parties prenantes, mais qu'elle n'était pas primordiale. Cette constatation est d'autant plus marquée lorsque les réponses relatives à l'importance de l'adhésion des clients sont comparées aux réponses relatives à l'importance de l'adhésion du personnel. En effet, les responsables environnement se sont montrés beaucoup plus affirmatifs en répondant que l'adhésion du personnel était importante à leurs yeux (voir section 3.4.1). De ce point de vue, il peut être conclu que les clients ne sont pas centraux dans les choix liés au développement durable, leur adhésion apparaît donc seulement comme un effet secondaire appréciable.

Une autre question des entretiens relative aux clients abordait le changement de fréquentation de l'hôtel après l'obtention du label, que ce soit un changement dans le nombre de clients ou dans le type

de clients. Cette question visait à déterminer si la détention d'un label par un hôtel est un critère de choix pour certains clients. Il en ressort que l'ensemble des responsables environnement a noté un changement de fréquentation très léger, voir absent. Les seuls changements de fréquentation observés concernent les clients *corporate*, comme BNP Paribas ou des délégations de la communauté européenne. En effet, lors du choix d'un hôtel, ces organisations envoient un questionnaire à compléter par les hôtels ; celui-ci intègre de plus en plus souvent une question relative à la détention par l'hôtel d'un label écologique. Trois hôtels ont noté cette évolution des critères dans les choix de certaines organisations. Par ailleurs, une des responsables environnement a évoqué l'intérêt de plus en plus marqué des organisations pour les politiques ou démarches environnementales des hôtels depuis 2012. Selon trois hôtels, pour le reste des clients, qu'ils soient de loisirs ou d'affaires, un label écologique ne constitue clairement pas un critère de choix, contrairement par exemple à la localisation géographique ou au coût des chambres. L'un des hôtels a même effectué une enquête via un questionnaire papier à ce sujet ; celle-ci a mis en évidence que les clients étaient très peu au courant de la labellisation de l'hôtel, mais qu'ils se montraient contents d'apprendre que l'hôtel agissait en faveur de l'environnement. Une autre interlocutrice a souligné le fait que les clients n'étaient pas au courant de la démarche de RSE de l'hôtel avant leur arrivée, mais qu'ils étaient agréablement surpris d'en prendre connaissance au cours de leur séjour : ces clients le mentionnaient soit dans un livre d'or « vert » mis à disposition dans l'hôtel, soit au moment de leur *check-out*.

De ces analyses, il ressort que, bien que les clients semblent intéressés par les projets de développement durable des hôtels, ils n'en font pas un critère de choix lors de la sélection de l'hôtel où séjourner. Leur intérêt étant présent mais limité, il pourrait donc être qualifié de partiel. Par ailleurs, il peut être noté que certains projets de développement durable suscitent davantage d'intérêt que d'autres. En effet, les projets visibles ou novateurs semblent être l'objet d'un grand nombre de retours positifs de la part des clients, à l'inverse d'autres projets comme la diminution des consommations d'eau ou d'énergie, le tri des déchets ou le nettoyage écologique des chambres, pourtant mis en place dans l'ensemble des hôtels interrogés.

3.4 Objectif spécifique 4 : évaluer l'intérêt des parties prenantes pour les projets de développement durable

Afin d'évaluer dans quelle mesure la mise en place de projets de développement durable dans un hôtel de luxe à Bruxelles suscite l'intérêt des parties prenantes (membres du personnel et fournisseurs) ou leur est bénéfique, les résultats des entretiens et de l'observation participante ont été analysés.

3.4.1 Résultats des entretiens

Cette section sera divisée en trois parties : la première traitera de l'intérêt des membres du personnel pour les projets de développement durable, la deuxième traitera de l'intérêt des fournisseurs pour ces mêmes projets et la troisième reviendra sur les conclusions à tirer des deux premières parties.

Intérêt des membres du personnel

Dans le questionnaire préparatoire aux entretiens, il a été demandé aux répondants quelle était la proportion d'employés de l'hôtel activement impliquée dans l'obtention du label. Les choix de réponse étaient les suivants : « Moins de 10% », « 10% à 49% », « 50% à 75% » et « Plus de 75% ». Les réponses ont été très variables : deux hôtels ont répondu « Moins de 10% », et les trois autres ont répondu chacun un pourcentage différent sur les trois autres réponses possibles.

Lors des entretiens, la question de l'implication des membres du personnel a été approfondie en demandant de quelle façon ils avaient été impliqués, si des formations ou une campagne de sensibilisation avaient été organisées à leur intention, quelles avaient été leurs réactions par rapport à la démarche, si des personnes avaient eu un rôle moteur en raison de leur intérêt pour le sujet et finalement s'il était important pour les responsables environnement que le personnel de l'hôtel comprenne la démarche et y adhère.

L'un des hôtels a partagé sa situation assez singulière, puisque les membres du personnel constituaient une petite équipe ayant vu l'ouverture de l'hôtel et ayant donc été beaucoup sollicitée par la direction pour divers projets, y compris ceux de développement durable. L'équipe de cet hôtel a fait ainsi preuve de motivation et de dynamisme et détient désormais une certaine fierté vis-à-vis des projets qu'elle a menés. La fierté a également été mentionnée par une autre responsable environnement, qui a fait part

de l'aide qu'elle proposait aux employés pour les accompagner dans la réalisation des tâches impliquant le développement durable. Selon elle, être disponible et leur montrer de l'intérêt fait que le personnel se montre plus curieux, pose des questions et fait preuve davantage d'assiduité vis-à-vis de la démarche de RSE.

Plusieurs hôtels d'une même chaîne ont également expliqué qu'une « équipe verte » avait été constituée pour chaque hôtel afin de suggérer des idées et de mener à bien les projets de développement durable. Cette équipe est composée d'environ un membre du personnel par service de l'hôtel, ce qui représente une petite dizaine de personnes pour chaque hôtel. Selon une interlocutrice travaillant dans l'un de ces hôtels, la plupart des employés de cette équipe agissent dans un cadre qui se limite aux responsabilités liées à leur fonction. L'un des hôtels a également expliqué que les employés ne faisant pas partie de l'équipe avaient également la possibilité de faire remonter des idées en passant par leurs collègues impliqués dans l'équipe. Deux des hôtels ayant une « équipe verte » et un autre appartenant à une autre chaîne ont également fait mention d'actions de sensibilisation lors desquelles les membres du personnel pouvaient davantage se voir impliquer dans la démarche de RSE de l'hôtel. Ces actions, proposées sur base volontaire, se traduisent en semaine de ramassage des déchets, en journées de jardinage ou en « Semaine de la mobilité » pendant laquelle le personnel est invité à utiliser le vélo ou les transports en commun pour se rendre au travail et se voit ainsi proposer un petit-déjeuner à son arrivée.

En dehors du cas particulier d'un hôtel, des « équipes vertes » et des événements de sensibilisation, il semblerait que les membres du personnel aient plutôt un rôle passif dans les démarches de RSE des hôtels. En effet, en dehors des situations exposées ci-haut, leur implication s'arrête à la participation à des formations auxquelles ils ne semblent pas avoir le choix de participer. Des formations sur le dosage des produits ménagers, sur le recyclage ou sur la responsabilité de l'organisation sont par exemple organisées par différents hôtels. L'un des hôtels demande également à l'ensemble de ses employés de signer une charte éthique.

Bien que la participation active du personnel semble limitée dans la plupart des situations, la sensibilisation, phénomène unidirectionnel qui implique une information « descendante » (c'est-à-dire venant du haut de la hiérarchie pour s'adresser au bas de la hiérarchie) semble amplement utilisée par les hôtels. Affichages divers dans les salles communes, présentation des projets via l'intranet ou livrets distribués aux nouveaux employés visent à informer régulièrement les membres du personnel des actions menées par les hôtels.

Concernant les réactions des employés, celles-ci se révèlent être globalement plutôt positives. Un hôtel a signifié l'absence de retours négatifs de la part des employés, un autre a partagé le fait que « généralement, le développement durable est perçu positivement par les employés » et un autre encore a estimé que « plus de 90% des employés a bien réagi à la démarche car ils ont conscience des problèmes environnementaux ». Un hôtel a quand même souligné que les réactions de certains employés étaient plus mitigées lorsqu'une charge de travail supplémentaire leur était demandée. Il s'agit de la seule mention d'une réticence exprimée par des membres du personnel.

Le rôle moteur de certains membres du personnel semble être, quant à lui, rarement observé. Deux hôtels ont insisté sur le caractère variable de l'intérêt des membres du personnel, indiquant que « certains sont plus ou moins motivés » ou que « certains sont plus impliqués que d'autres ». L'un d'entre eux a estimé à cinq le nombre de personnes manifestant un intérêt allant au-delà de leur fonction ; un autre a mentionné le rôle moteur d'une personne à la réception. Ce sont les seules évocations faites d'un engagement inhabituel de la part des employés.

Finalement, comme expliqué à la section 3.3.2, les responsables environnement jugent très importante l'adhésion des membres du personnel à la démarche de RSE des hôtels, elle semble d'ailleurs clairement primer sur l'adhésion des clients. La « nécessité de collaborer », celle de « travailler ensemble pour aller dans ce sens » ou encore le fait qu'il était primordial que le personnel adhère à la démarche car « c'est ce qui en fait la réussite » ont tour à tour été évoqués par différents responsables environnement.

Intérêt des fournisseurs

Lors des entretiens, une question visait à déterminer si les fournisseurs avaient été mis au courant de la démarche de RSE des hôtels, quelles avaient été leurs réactions à ce sujet et si leur adhésion à cette démarche étaient importante aux yeux des responsables environnement interrogés.

Tous les hôtels ont affirmé avoir mis au courant leurs fournisseurs de leur démarche. L'un a spécifié que cela avait été fait à titre informatif et un autre que les exigences relatives à la qualité des produits et à leur prix avaient été transmises aux fournisseurs.

Les réactions des fournisseurs sont quant à elles moins homogènes. En effet, si les fournisseurs éco-responsables choisis en raison de la démarche de RSE des hôtels se montrent ravis de voir les hôtels se fournir chez eux, ceux plus « traditionnels » chez qui les hôtels se fournissent de longue date n'affichent pas le même enthousiasme lorsqu'ils apprennent la démarche de RSE. Un exemple très évocateur a été

mentionné par une interlocutrice : lorsque l'hôtel s'est séparé d'une partie de ses services en remplaçant les bouteilles d'eau en chambres par des carafes, un fournisseur d'eau en bouteille, vexé, a augmenté ses prix pour les bouteilles d'eau destinées au restaurant que l'hôtel se procuraient toujours. D'autres fournisseurs se montrent plus conciliants : certains ont accepté de modifier leurs emballages ou la provenance de leurs produits. Quatre des cinq hôtels interrogés ont partagé l'impression que si les fournisseurs acceptaient sans trop rechigner leurs requêtes, c'était en premier lieu dans leur propre intérêt. En effet, les fournisseurs sont contraints de s'adapter puisque, d'une part, les hôtels constituent de bons clients et qu'ils souhaitent donc garder leurs contrats avec eux, et que, d'autre part, l'ensemble du marché évolue vers des pratiques durables, ce qui les oblige à évoluer eux aussi en ce sens. D'ailleurs, un hôtel a mentionné qu'il était déjà arrivé que des fournisseurs modifient d'eux-mêmes leurs pratiques en y intégrant des principes de développement durable.

Finalement, l'ensemble des responsables environnement a reconnu que l'adhésion des fournisseurs à la démarche de RSE des hôtels était importante à leurs yeux. Cependant comme cela était le cas pour les clients (voir section 3.3.2), les interlocuteurs se sont montrés moins affirmatifs en soulignant l'importance de l'adhésion des fournisseurs qu'en soulignant l'importance de celle des membres du personnel. Pour autant, ils se sont montrés plus affirmatifs en mentionnant l'importance de l'adhésion des fournisseurs qu'en mentionnant l'importance de l'adhésion des clients. Il pourrait en être conclu qu'il existe une hiérarchie dans l'importance de l'adhésion des parties prenantes ; ainsi, l'adhésion des membres du personnel serait prioritaire aux yeux de responsables environnement, viendrait ensuite celle des fournisseurs et l'adhésion des clients serait quant à elle perçue comme secondaire voire optionnelle.

Synthèse

Bien que les membres du personnel ne semblent que très rarement exprimer réticence ou manque de volonté lorsqu'il s'agit de participer à la démarche de RSE des hôtels où ils travaillent, il n'en reste pas moins que la manifestation d'un intérêt marqué par l'un d'entre eux reste exceptionnelle. L'attitude courante des employés pourrait ainsi être caractérisée de « docile », dans la mesure où ils s'attèlent généralement sans rechigner aux projets qui leur incombent du fait de leurs fonctions mais où, pour autant, ils le font sans grand enthousiasme pour la plupart d'entre eux. Le terme « acceptation » plutôt qu'« adhésion » serait également plus juste pour parler des réactions des membres du personnel aux projets de développement durable. Dans la grille d'analyse suivante (tableau 3.7), la prévalence des

réactions positives est donc mise en évidence, mais il faut garder en tête que celle-ci ne se traduit pas forcément par un intérêt soutenu pour les démarches de RSE.

Les réactions des fournisseurs aux intentions des hôtels de suivre une démarche de RSE sont plus mitigées que celles des membres du personnel. En effet, il existe deux tendances distinctes dans les réponses des fournisseurs : ceux choisis pour leur éco-responsabilité affichent logiquement un intérêt marqué et une forte adhésion à ces démarches tandis que ceux choisis par défaut (en raison des contraintes imposées par le groupe) ou ceux dont les hôtels sont amenés à se séparer au moins partiellement réagissent plutôt de façon neutro-conciliante voire réticente pour certains. Dans ces deux derniers cas, il peut être souligné que l'intérêt des fournisseurs reste assez limité, et que, comme pour les membres du personnel, il s'agit plutôt de comportements « dociles » ou « conciliants » manifestant une acceptation des projets et non une adhésion à ceux-ci. De cette façon, il est difficile de déterminer si les fournisseurs réagissent plutôt positivement ou négativement aux démarches ; c'est pour cette raison que, dans la grille d'analyse (voir tableau 3.7), il est estimé que les nombres de réactions positives et négatives de la part des fournisseurs sont équivalents.

Tableau 3.7 - Grille d'analyse relative à l'intérêt des parties prenantes pour les projets de développement durable d'après les entretiens.

INTÉRÊT DES MEMBRES DU PERSONNEL			
Réactions sur la démarche de RSE	Majoritairement des réactions négatives	Autant de réactions négatives que positives	Majoritairement des réactions positives
INTÉRÊT DES FOURNISSEURS			
Réactions sur la démarche de RSE	Majoritairement des réactions négatives	Autant de réactions négatives que positives	Majoritairement des réactions positives

3.4.2 Résultats de l'observation participante

Dès le début de la période d'observation participante, il a été possible de constater que les réactions et comportements vis-à-vis de la RSE et du développement durable étaient très variables : en effet, intérêt soutenu, curiosité ou réticence ont tour à tour été manifestés par les membres du personnel. Des constatations similaires ont pu être faites concernant les fournisseurs, bien que celles-ci se basent presque uniquement sur les échanges entretenus avec les membres du personnel de l'hôtel. À l'exception d'un paragraphe au sujet des fournisseurs en fin de section, les données ici analysées concernent les observations relatives à l'intérêt des membres du personnel pour les projets de développement durable.

Quelques constatations

Lors de la mise en œuvre de projets de développement durable au cours du stage, il a été aisé d'observer les réactions et comportements que suscitaient de tels projets vis-à-vis des membres du personnel. Au-delà de cet aspect constitutif du stage, d'autres échanges relatifs au développement durable, plus informels, ont pu être établis, notamment lors de la pause déjeuner. Cinq constatations majeures ressortent de ces échanges et observations.

Des degrés d'intérêt variés

Tout d'abord, les comportements en faveur de la RSE se traduisent par différents niveaux d'intérêt, qui seront ici divisés en quatre degrés : soutenu, moyen, léger, absent. Un intérêt soutenu se traduit par l'intégration quotidienne par un individu, dans sa vie personnelle, d'une ou plusieurs actions encore assez peu communes en faveur du développement durable (végétarisme, alimentation biologique, réduction de la production de déchets, déplacements pour se rendre au travail effectués avec des moyens de transport doux comme la marche à pied ou le vélo, etc.). Un intérêt moyen se traduit quant à lui par une curiosité manifestée à plusieurs reprises, sans que cela ne s'accompagne d'actions concrètes exercées au quotidien. Un intérêt léger se traduit par une curiosité ponctuelle vis-à-vis de la thématique, le plus souvent liée à la conscience de son caractère actuel. Finalement, une absence d'intérêt se traduit par l'absence totale de remarques au sujet de la thématique. Il est essentiel de noter ici que l'intérêt d'une personne pour le développement durable, quelle que soit son degré, n'est pas toujours, et d'ailleurs assez peu souvent, assorti d'une bonne connaissance de ses enjeux et principes ; malgré tout un intérêt soutenu démontre généralement une meilleure connaissance du développement durable qu'un intérêt moyen, léger ou absent.

Des comportements majoritairement favorables à la RSE

Il a ensuite pu être observé que les comportements favorables à la RSE se montrent beaucoup plus fréquents que ceux en sa défaveur. En effet, la totalité des individus observés a montré un intérêt plus ou moins marqué pour la RSE à un moment donné et cet intérêt s'est assorti d'une certaine acceptation des projets de développement durable. Les seuls comportements défavorables observés ont été manifestés par des personnes ayant, dans une autre situation, manifesté un comportement favorable. Il est donc possible de déduire de cette observation qu'aucune personne ne s'est révélée fondamentalement défavorable à la RSE.

Un intérêt soutenu rarement observé

Malgré la prédominance des comportements favorables à la RSE, ceux relevant d'un intérêt soutenu pour la thématique se sont montrés extrêmement rares chez les membres du personnel permanents. En réalité, à une exception près, l'ensemble des membres du personnel ayant fait montre d'un intérêt soutenu, et donc de l'intégration d'au moins une action assez peu commune en faveur du développement durable dans leur quotidien, se sont révélés être des stagiaires. Cette observation doit malgré tout être interprétée avec précaution puisque davantage d'échanges informels, et donc personnels, ont pu être entretenus avec les stagiaires ; il a donc été plus facile de savoir si ces derniers appliquaient au quotidien une action peu commune en faveur du développement durable que pour les autres membres du personnel.

Plusieurs facteurs en jeu pour déterminer les comportements

Une constatation primordiale qui a pu être faite est que les comportements des membres du personnel vis-à-vis de la RSE dépendent de plusieurs facteurs. Afin de déceler ces facteurs et de comprendre leur relation de causalité avec le comportement d'un individu, une modélisation empirique a été opérée grâce à l'observation participante. Ainsi, il a pu en être tiré que la personnalité, l'âge et la fonction d'un individu, le type de projet de développement durable concerné, les caractéristiques de la personne en charge du développement durable au sein de l'hôtel où il travaille, le comportement de son entourage vis-à-vis de la RSE, la méconnaissance des enjeux du développement durable et la conscience de l'importance du développement durable sont autant d'éléments qui conditionnent son acceptation ou approbation d'un projet de développement durable et les comportements qu'il peut avoir en sa (dé)faveur. Le lien de ces facteurs avec le comportement vis-à-vis de la RSE sera détaillé plus loin dans cette section.

Des allers-retours entre comportements favorable et défavorable

Enfin, comme évoqué plus haut, à cela s'ajoute qu'une même personne peut tantôt se montrer favorable à la RSE et tantôt défavorable, selon le contexte dans lequel s'inscrit la manifestation de sa position. Ainsi, pour reprendre l'idée des facteurs évoqués ci-haut, chez une même personne un facteur peut favoriser un comportement favorable à la RSE (par exemple la personnalité) tandis qu'un autre peut favoriser un comportement défavorable (par exemple la fonction) ; dépendamment de la situation, l'un des facteurs peut prendre le dessus sur l'autre.

Facteurs conditionnant les comportements vis-à-vis de la RSE

Ces cinq constatations partagées, il est désormais possible d'approfondir la question des facteurs conditionnant les comportements vis-à-vis des projets de développement durable et donc vis-à-vis de la RSE. L'objectif de cette section est de comprendre de façon plus aboutie les relations qu'entretiennent ces facteurs avec le comportement des membres du personnel ; autant que possible, des exemples viendront illustrer les observations effectuées.

Personnalité

La personnalité est un facteur qui peut influencer positivement ou négativement le comportement vis-à-vis de la RSE. Bien que la dimension psychologique ne constitue pas un axe majeur de la recherche, au contraire du développement durable et de la stratégie d'entreprise, elle est apparue comme intrinsèque aux dynamiques observées au sein de l'hôtel, notamment par le biais des motivations à agir et de la personnalité des individus. Ainsi, sans proposer de cadre théorique aussi abouti que pour les autres axes de la recherche, des éléments de définition seront apportés pour mieux cerner cette dimension psychologique. Ainsi, par personnalité, il est entendu « individualité psychologique de la personne telle qu'elle se manifeste dans ses comportements » (Larousse, s. d.). Ainsi, un individu ayant une personnalité curieuse, volontaire ou collaborative se montrera plus ouvert à des projets de développement durable. À l'inverse, un individu ayant une personnalité pessimiste, rigide ou conservatrice sera plus réticent vis-à-vis des mêmes projets.

Quelques exemples peuvent venir illustrer ce propos. Dans le but d'organiser un partenariat avec une association qui collecte du marc de café pour faire pousser des pleurotes, il a été demandé à plusieurs employés travaillant dans les cuisines de peser sur une journée le marc de café qu'ils produisaient. Les raisons de cette demande leur ont été expliquées, afin qu'ils soient conscients de l'intérêt de leur tâche. Bien qu'une des personnes ait, au premier abord, émis une réticence qui semblait liée à la nécessité d'un changement d'habitude, elle a finalement, comme les deux autres personnes sollicitées, montré une réelle volonté de participer et d'aider, ce qui a laissé imaginer leur volonté de donner un sens à leur travail. Ainsi, une des personnes a demandé si cela pouvait aider de peser le marc de café sur une semaine, et une autre a, une fois sa mission de pesée accomplie, brandit fièrement le marc de café récupéré devant la personne qui lui avait confié la tâche pour montrer qu'elle était effectuée. De façon similaire, lorsque sa créativité a été sollicitée pour imaginer un modèle de *container* fait avec des palettes en bois, un technicien au départ peu intéressé par les projets de développement durable a fait preuve de beaucoup d'enthousiasme. Quand il a eu terminé de construire un premier container, il s'est

montré extrêmement satisfait et réjoui par son travail, si bien qu'il en a très vite fabriqué trois autres et s'est lui-même auto-proclamé constructeur en titre des containers en palettes.

Par opposition, deux autres personnes ont été sollicitées, soit pour se procurer des produits alimentaires locaux ou biologiques, soit pour trouver une alternative aux pailles jetables. Ces deux personnes se sont montrées décourageantes et ont évoqué d'une part la rigidité de la structure du groupe auquel l'hôtel appartient, ce qui contraint le choix des fournisseurs et, d'autre part, la nécessité de maintenir un *standing* élevé, qui implique de servir une boisson avec la paille déjà dans le verre pour épargner ce geste au client. L'une des personnes a même manifesté son défaitisme en disant : « Je ne veux pas briser tes rêves mais ce sera presque impossible de réaliser tes projets ». Ces deux personnes ne semblaient pas prêtes à soutenir les projets et à y apporter leur collaboration, mais plutôt à vouloir faire comprendre que les projets n'aboutiraient pas. Le plus étonnant étant que ces personnes ont, en d'autres occasions, montré leur intérêt pour certains projets de développement durable comme l'installation d'un compost ou la mise en place d'un système de gestion informatisé des documents officiels visant à limiter l'utilisation de papier.

Âge

Au cours de l'observation participante, il a pu être constaté que les personnes jeunes, et principalement les stagiaires qui avaient moins de 25 ans, avaient le plus souvent un intérêt soutenu pour le développement durable. En effet, deux stagiaires préparaient un travail de fin d'études en lien avec la thématique, l'un traitant de la relation entre tourisme et changement climatique, l'autre de la labellisation écologique des hôtels. Par ailleurs, deux stagiaires se sont révélés végétariens, alors que ce n'était le cas d'aucun employé permanent, ce qui montre l'intégration de certains principes du développement durable dans leur vie quotidienne. Concernant les employés permanents, deux ont fait montre d'un intérêt soutenu pour le développement durable par l'intégration quotidienne, dans leur vie personnelle, d'une ou plusieurs actions assez peu communes en sa faveur. L'un effectuait l'ensemble de ses trajets domicile-travail à vélo (et ce alors même qu'il travaillait en partie de nuit) et avait également pris l'initiative de peser les déchets alimentaires générés par le service de restauration pour le personnel ; l'autre s'approvisionnait majoritairement en produits alimentaires locaux. Ces deux employés avaient moins de 30 ans. Il peut ici être noté qu'une personne, en intégrant une action en faveur du développement durable dans son quotidien, ne le fait pas forcément pour le développement durable lui-même : par exemple, une personne peut choisir de faire tous ses trajets à vélo dans un objectif uniquement sportif. Malgré tout, dans les cas évoqués, il a pu être observé que les motivations à

agir des employés étaient bien en lien avec le développement durable. Il ressort de ces observations que toutes les personnes ayant manifesté un intérêt soutenu pour le développement durable avaient moins de 30 ans. En parallèle, très peu de personnes ayant plus de 50 ans ont montré un intérêt, quel qu'il soit, pour le développement durable, et celles qui l'ont fait étaient généralement amenées à aborder le sujet dans le cadre de leur fonction. La tranche d'âge 30-50 ans étant relativement peu représentée parmi les membres du personnel, il est difficile de faire des observations à son sujet.

Ces observations soulèvent une tendance et non une détermination, dans la mesure où il est arrivé que certains stagiaires ou employés permanents de moins de 30 ans montrent un intérêt moins manifeste que certains employés ayant plus d'une cinquantaine d'années. Ainsi, l'influence du facteur « âge » sur le comportement vis-à-vis de la RSE s'applique à certains individus, mais pas à d'autres. Par exemple, un collègue de plus de 50 ans a manifesté un intérêt moyen pour le développement durable en posant à plusieurs reprises des questions sur un projet de sensibilisation mis en place au sein de l'hôtel, sur le tri des déchets ménagers ou encore sur le végétarisme, alors que certains stagiaires ont, en parallèle, montré une absence d'intérêt pour la thématique.

Contrairement à l'âge, le sexe qui est un autre critère socio-démographique, n'a pas semblé être un facteur déterminant dans le comportement des individus vis-à-vis de la RSE.

Fonction

La fonction joue également un rôle, parfois positif et parfois négatif, dans le comportement par rapport à la RSE. Par fonction, il est entendu le poste qu'occupe une personne au sein de l'hôtel, ainsi que les missions qui lui sont attribuées. La fonction est, de façon évidente, liée à la personnalité de la personne, sans pour autant qu'il n'y ait un lien de causalité entre les deux ; en revanche, elle est liée de façon causale à la formation de l'individu, dans la mesure où cette dernière détermine au moins en partie la fonction qu'il occupera.

Dans le cadre de leurs fonctions, certaines personnes peuvent être amenées à se comporter en faveur ou en défaveur de la RSE. Parfois même, une même fonction peut être à l'origine d'un comportement tantôt favorable, tantôt défavorable. Ainsi, une personne du service financier va presque toujours se montrer favorable aux projets de développement durable qui génèrent des économies (installations de LED, d'économiseurs d'eau ou d'un système de gestion du gaspillage alimentaire) ou des retours sur investissements conséquents (panneaux photovoltaïques ou système de cogénération), « tant qu'au bout du compte, ça finit par rapporter de l'argent ». En revanche, la même personne va se montrer plus réticente, voire défavorable, aux projets dont le retour sur investissement n'est pas garanti (chambres

écologiques ou cartes magnétiques en bois). Le référent développement durable de l'hôtel se doit, quant à lui, d'être favorable à la RSE dans le cadre de sa fonction puisqu'il doit agir pour l'environnement, contre les inégalités sociales et pour le développement économique en mettant en place des projets.

Par opposition, l'observation participante n'a pas pu mettre en évidence de fonction qui engendrerait systématiquement un comportement défavorable vis-à-vis de la RSE.

Type de projets de développement durable

Comme évoqué ci-dessus, un projet source de profit peut avoir plus de facilité à susciter l'adhésion qu'un projet dont les bénéfices sont incertains. La rentabilité du projet n'est cependant pas le seul critère qui influence sa perception par les membres du personnel. Ainsi, certains projets de développement durable ont plus de succès que d'autres, soit parce qu'ils sont mieux compris, soit parce qu'ils seront plus visibles une fois mis en place, soit parce qu'ils ne nécessitent pas un changement du fonctionnement de l'hôtel (ou un changement d'habitude pour le personnel), soit encore parce qu'ils correspondent à un idéal de société. Par exemple, l'installation de panneaux photovoltaïques est bien connue et est généralement perçue comme une source d'énergie d'avenir, elle suscite, de ce fait, beaucoup d'intérêt. De la même manière, l'installation de ruches est souvent très bien perçue et ne suscite pas d'opposition, mais plutôt un sentiment de fierté de la part des membres du personnel, notamment parce que l'hôtel produit son propre miel. À l'inverse, l'installation d'un système de cogénération suscite très peu d'enthousiasme, d'une part parce que la plupart des membres du personnel ne sait pas exactement en quoi cette installation consiste, et d'autre part parce qu'elle sera située dans les locaux techniques et que sa présence ne se remarquera pas dans les activités quotidiennes de l'hôtel. Pour reprendre l'exemple du projet de changement de pailles cité plus haut, lorsque l'alternative d'utiliser des pailles en bambou ou en métal a été rejetée pour plusieurs raisons, il a été proposé, pour limiter le nombre de pailles utilisées, soit que les serveurs demandent aux clients s'ils désirent une paille, soit qu'ils déposent la paille encore emballée à côté du verre. Les deux personnes auxquelles ces idées ont été suggérées ont réagi de façon très réticente en trouvant des arguments à l'encontre de ce projet : « les serveurs ne penseront pas à demander au client s'il veut une paille ou non à chaque fois », « le client s'attend à avoir sa paille dans le verre », « le client risque de triturer la paille même s'il ne l'utilise pas pour boire, donc même emballée, elle devra être jetée au départ du client », etc. Le changement d'habitude qu'impliquait ce projet a donc engendré des réactions peu favorables et une tentative de faire reculer le projet. Un autre projet a été reçu de façon tout à fait similaire ; il s'agit de la mise en place d'une poubelle uniquement destinée aux déchets organiques dans les cuisines. Il a en effet été opposé le fait qu'une seule poubelle nécessiterait

que les cuisiniers se déplacent chaque fois pour jeter les aliments et qu'il était impossible d'installer plusieurs poubelles sous peine de ne plus pouvoir circuler d'une part, et de ne plus être en mesure de se rappeler quelle poubelle est destinée à quel déchet d'autre part. Ces quelques exemples montrent bien que la nature du projet entre en jeu dans son acceptation ou approbation par les membres du personnel. Ces remarques faites en observant les membres du personnel sont valables, dans une certaine mesure, pour les clients, dont l'intérêt varie aussi en fonction du type de projets. En effet, comme expliqué à la section 3.3.2, lors des entretiens, il a été mentionné par un interlocuteur que les ruches installées à l'hôtel étaient très appréciées des clients. Une autre interlocutrice a quant à elle soulevé le grand nombre de retours positifs de la part des clients lorsque des actions de sensibilisation thématiques (sur l'énergie, les déchets, l'alimentation, etc.) prenaient place dans l'hôtel.

Caractéristiques de la personne en charge du développement durable

Par caractéristiques, il est ici entendu la personnalité et les critères socio-démographiques (âge, sexe, fonction) reliés à une personne. Les caractéristiques de la personne en charge du développement durable au sein de l'hôtel jouent un rôle primordial dans la perception du développement durable par le personnel. Ainsi, si le/la chargé(e) de développement durable manifeste encouragement, patience, reconnaissance, bonne humeur et valorisation lors de la mise en place de projets de développement durable, qu'il/elle fait preuve de collaboration et que les projets qu'il/elle met en place sont liés à une volonté profonde liée à ses valeurs, les membres du personnel auront tendance à montrer davantage d'engouement pour participer aux projets et montreront donc un comportement favorable à la RSE. En effet, le sentiment d'agir pour une bonne cause ou d'apporter son soutien à une personne ayant une réelle volonté de bien faire sont certainement des moteurs pour agir en faveur des projets de développement durable. Par exemple, des personnes *a priori* peu intéressées par le développement durable ont pu montrer un intérêt marqué pour certains projets du fait de la façon dont ces projets leur ont été amenés. C'est le cas des personnes, mentionnées plus haut, à qui il a été demandé de peser du marc de café et qui se sont très vite montrées ravies d'agir pour le projet. De la même manière, le technicien évoqué plus tôt a manifesté un engouement très marqué lorsqu'il a été sollicité à la fois pour fabriquer les *containers* en palettes et pour imaginer un système d'adaptation des chariots des femmes de chambre au tri des déchets. Finalement, une stagiaire du service *housekeeping* a fait preuve de beaucoup d'esprit d'initiative pour participer à plusieurs projets de développement durable, alors que sa collaboration n'était, au départ, requise pour aucun d'entre eux. L'un des entretiens avec la responsable environnement d'un des hôtels détenant le label Clé verte a également permis de vérifier cette

hypothèse, puisqu'elle a partagé la réflexion que les membres du personnel se montraient « fiers » et « curieux » du fait qu'elle leur portait de l'intérêt en les accompagnant dans leurs fonctions lorsque le développement durable entrainait en jeu. Cette observation vient confirmer le fait que l'accompagnement du personnel favorise son adhésion aux projets de développement durable.

Par opposition, si le/la chargé(e) de développement durable manque d'écoute et est source de pression, qu'il/elle est culpabilisant, empressé(e), autoritaire, qu'il/elle met en place des projets dans un seul objectif d'image de marque et que cela ne répond pas à ses valeurs personnelles, il sera plus difficile que les projets qu'il/elle veut mettre en place suscitent l'adhésion du personnel. Alors que ce ne serait pas le cas avec une personne ayant un caractère jovial et empathique, l'implication des membres du personnel va sembler être soumise à la contrainte avec une personne en charge du développement durable qui se montre directive et individualiste. Certaines remarques ainsi faites par des membres du personnel ont clairement laissé entendre qu'ils prenaient à la légère les requêtes formulées par un autre membre du personnel en charge d'un grand nombre de projets de développement durable et ayant la réputation d'être parfois désagréable et méprisant. Par exemple, il a été reproché à plusieurs reprises aux projets qu'il soumettait leurs côtés grotesque, onéreux ou encore irresponsable : « ça va lui passer, il a toujours des idées comme ça et il agit sans réfléchir », « il est fou, on ne va pas payer plus de 700€ par mois pour ça ! », « si le boss apprend ça, il va se faire taper sur les doigts », etc.

Au-delà de la personnalité, l'âge et la position hiérarchique de la personne en charge du développement durable sont des éléments qui influencent le comportement du personnel vis-à-vis de la RSE. De ce qui a pu être observé, un employé permanent haut placé travaillant au sein de l'hôtel depuis plus de dix ans ne bénéficie pas de la même crédibilité aux yeux du personnel qu'une jeune stagiaire ; cette crédibilité ou cette autorité va être plus propice à un comportement en faveur de la RSE. Malgré tout, il a pu être observé qu'une personnalité sympathique et enthousiaste peut largement pallier le manque d'expérience et une position hiérarchique moindre aux yeux des membres du personnel.

Comportement de l'entourage

Au-delà de la personne en charge du développement durable au sein de l'hôtel, l'ensemble des collègues joue aussi un rôle dans la détermination du comportement vis-à-vis de la RSE, en l'influençant généralement positivement. Ainsi, si un individu voit une grande partie de ses collègues adopter un comportement favorable vis-à-vis de la RSE, il aura plus tendance, lui-même, à y être favorable. Cette observation est certainement valable pour les individus qui ne se positionnent pas, à titre personnel, comme « pro-développement durable » ou « anti-développement durable », mais plutôt pour ceux ayant

une position incertaine (ni vraiment pour, ni vraiment contre) et qui sont donc plus susceptibles d'osciller vers l'adhésion. Pour illustrer ce propos, il peut être fait mention d'une observation faite au sein du service *housekeeping*, dont la directrice se montre très en faveur du développement durable, et pour lequel travaille la stagiaire mentionnée ci-haut qui faisait preuve d'esprit d'initiative en participant à des projets pour lesquels sa collaboration n'était initialement pas requise. Dans ce service, une employée n'ayant au préalable pas montré d'intérêt quelconque pour les projets de développement durable, a, devant le dynamisme de ses deux collègues, montré un intérêt croissant, notamment pour un projet de sensibilisation au tri des déchets pour lequel elle s'est proposée de prendre des photographies. Cette observation fait écho à l'effet *bandwagon* de la théorie de la spirale du silence élaborée par Noelle-Neumann (1993), et selon lequel, lors d'une élection, les individus ont tendance à donner leur voix au groupe leur semblant être en meilleure position pour remporter la victoire, dans la crainte d'être exclus s'ils manifestent une opinion allant à son encontre. Selon cette théorie, les individus ayant des opinions qui leur semblent être minoritaires auront tendance à les taire, donnant ainsi davantage l'impression que l'opinion jugée majoritaire l'est réellement, ce qui favorise encore l'adhésion à cette opinion par les individus ne souhaitant pas être isolés (Noelle-Neumann, 1993). L'observation participante peut en effet laisser penser que, l'adhésion aux projets de développement durable semblant plus répandue que leur opposition, les individus qui perçoivent les « pro-développement durable » comme majoritaires auront tendance à se rallier à cette adhésion en démontrant eux-mêmes une volonté d'y participer.

Dans le cadre de l'observation participante, il n'a en revanche pas pu être déterminé si, à l'inverse, un individu aurait tendance à être défavorable à la RSE en percevant ses collègues comme l'étant ; le cas ne s'est en effet pas présenté puisque les membres du personnel se montrant défavorables à la RSE étaient rares.

Méconnaissance des enjeux du développement durable

Par méconnaissance des enjeux du développement durable, il est entendu le fait de ne pas avoir suivi une formation dans le domaine ou de ne pas connaître les principes fondamentaux qui le définissent. Ainsi, une personne jugée comme méconnaissant les enjeux du développement durable ne saura pas que celui-ci implique l'ensemble des points suivants :

- une transversalité de ses trois piliers (environnement, social, économie) ;
- une réduction de la consommation des ressources associée à une réduction des rejets émis (déchets et pollution) ;

- une réduction des inégalités sociales ;
- un développement économique favorisant une meilleure répartition des richesses.

La méconnaissance des enjeux du développement durable peut être source d'un comportement involontairement défavorable vis-à-vis de la RSE. Ce qui est entendu par-là est que certains individus, voulant agir en faveur du développement durable, se retrouvent à agir en sa défaveur du fait de leur manque de connaissance des enjeux. Deux exemples très évocateurs peuvent venir illustrer cette constatation.

Le premier s'est manifesté lors d'une discussion au sujet des pailles où un employé responsable des achats de l'hôtel a partagé le fait que, selon lui, une paille en amidon de pomme de terre jetable emballée dans du papier était plus écologique qu'une paille réutilisable en bambou ou en métal. En connaissant les enjeux du développement durable, il semble pourtant que les procédés de production et de fin de vie de plusieurs centaines de pailles jetables n'ont pas forcément une empreinte écologique moindre que les procédés de production et de lavage d'une seule paille réutilisée des centaines de fois. Cette méconnaissance des enjeux du développement durable a amené la personne en question à privilégier d'autres pailles jetables lors de sa décision de remplacer les pailles jetables en plastique, alors que ce n'est pas, de façon évident, le plus écologique. La même personne a mentionné, à une autre occasion, qu'elle était « d'accord d'agir pour protéger l'écosystème » ; l'utilisation du mot au singulier, sans mentionner qu'il est fait référence à des écosystèmes naturels, est une autre preuve que les principes du développement durable n'étaient pas maîtrisés par cette personne.

Le second exemple réside dans un projet de navettes électriques imaginé par le responsable environnement de l'hôtel. Ce dernier a souhaité mettre en place un système de navettes impliquant que de petits véhicules électriques transportent des personnes sur une distance de 600 mètres, là où, au départ, ces personnes soit ne faisaient pas le trajet, soit le faisaient à pied. Lorsqu'il a amorcé la discussion au sujet de ce projet avec la stagiaire en développement durable, il a commencé par : « J'ai un nouveau projet pour vous ! ». En évoquant son idée, le responsable environnement semblait donc penser qu'il s'agissait d'une démarche en faveur du développement durable car elle implique des véhicules électriques ; pourtant, il s'agit non seulement de créer une empreinte écologique jusque-là inexistante mais aussi d'avoir un impact sur la santé des personnes en réduisant leur éventuelle activité physique.

Ces deux exemples montrent bien que la méconnaissance des enjeux du développement durable peut avoir une influence négative sur la RSE. Pour autant, la connaissance des enjeux du développement durable, bien que favorisant un comportement d'adhésion à la RSE, n'en est pas un prérequis, dans la

mesure où la presque totalité des personnes observées ne détenait pas une connaissance complète des enjeux du développement durable mais manifestait malgré tout un comportement favorable vis-à-vis des projets. Le manque de connaissance des enjeux du développement durable, très présent dans l'hôtel, réside certainement dans le manque de formation liée au développement durable au sein des écoles hôtelières. En effet, la consultation des sites internet de quelques écoles hôtelières reconnues met très vite en évidence l'absence du développement durable dans les cursus proposés.

Finalement, la méconnaissance des enjeux du développement durable agit aussi indirectement sur le comportement vis-à-vis de la RSE en participant au manque de conscience de l'importance du développement durable, qui, lui-même, va à l'encontre d'un comportement favorable à la RSE.

Conscience de l'importance du développement durable

La conscience de l'importance du développement durable est ici entendue comme la conscience qu'il s'agit d'un sujet qui prendra de plus en plus d'ampleur avec le temps d'une part, et qui devra être intégré dans toutes les sphères de la société d'autre part. Elle n'implique pas forcément une connaissance complète des enjeux du développement durable, puisque beaucoup de membres du personnel ont été en mesure de montrer leur conscience de l'importance du développement durable, sans pour autant en maîtriser les enjeux. La confusion la plus courante qui a pu être constatée est de voir dans le développement durable une solution aux problèmes environnementaux seuls, les questions sociales et économiques étant généralement ignorées. Le fait qu'aucune mention n'ait été faite, par des membres du personnel, des questions sociales et économiques, alors que les questions environnementales telles que la pollution par le plastique, la pollution atmosphérique, les consommations d'eau et d'énergie ont été très souvent abordées, est une preuve que les enjeux du développement durable sont mal cernés au sein de l'hôtel.

La conscience de l'importance du développement durable, et plus particulièrement des questions environnementales, entraîne le plus souvent un comportement favorable vis-à-vis de la RSE, sans pour autant que celui-ci ne semble volontaire de la part de certains individus qui ne se sentent pas vraiment faire partie intégrante de cette dynamique.

D'après ce qui a pu être induit au cours de l'observation participante, le plus souvent, la conscience que les individus ont de l'importance du développement durable provient du traitement médiatique des problèmes environnementaux, sociaux ou économiques : les individus perçoivent la prégnance de ces thématiques dans les médias et, de ce fait, comprennent qu'elles soulèveront de plus en plus de préoccupations dans les années à venir. Ici encore, les enjeux environnementaux semblent mieux perçus

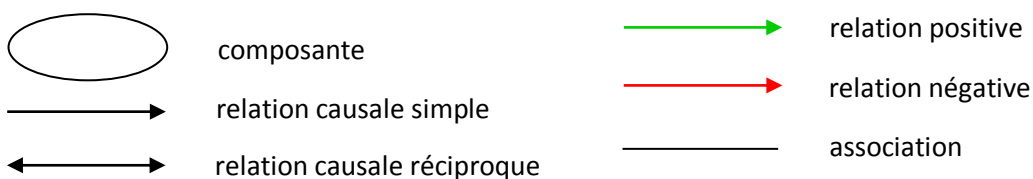
que les autres. L'observation participante a pu montrer que certains membres du personnel ont suivi la succession des marches pour le climat et savent que les jeunes générations s'approprient les sujets ayant trait au développement durable, notamment celui des changements climatiques. Le fait qu'il s'agisse d'un phénomène de mode a par exemple été évoqué ou sous-entendu à quelques reprises. D'autres remarques ont laissé entendre qu'il serait inévitable, à moyen terme, que toute entreprise fasse sa part pour la résolution des problèmes environnementaux mondiaux : « C'est vers là qu'on va », « De toutes façons, tous les hôtels vont devoir s'y mettre ». Parfois, l'engagement pour le développement durable et surtout pour la protection de l'environnement était perçu par les membres du personnel comme une fatalité, un passage obligatoire par lequel chacun allait devoir passer, qu'il le veuille ou non. Les individus ayant eu ce type de réflexion étaient uniquement des personnes ayant plus d'une cinquantaine d'années, il peut donc être imaginé que ces personnes estiment qu'un tel engagement pour l'environnement est davantage du ressort des jeunes générations que du leur.

Pour conclure cette section sur les facteurs conditionnant les comportements vis-à-vis de la RSE, trois remarques peuvent être faites :

- chez un même individu, un facteur peut influencer positivement le comportement vis-à-vis de la RSE tandis qu'un autre entre en jeu pour l'influencer négativement, par exemple, la personnalité peut jouer en faveur de la RSE et la fonction en défaveur ou inversement ;
- chez un même individu, plusieurs facteurs peuvent influencer le comportement dans le même sens, soit en faveur, soit en défaveur de la RSE, par exemple, la fonction et les caractéristiques de la personne en charge de la RSE peuvent être sources d'un comportement favorable ;
- certains facteurs, comme l'âge, s'appliquent à certains individus mais pas à d'autres, dans le sens où ils vont jouer un rôle dans la détermination du comportement vis-à-vis de la RSE de certaines personnes seulement.

La figure 3.1 ci-après vient illustrer de façon plus synthétique les huit facteurs à l'œuvre dans le comportement vis-à-vis de la RSE et leurs interrelations.

LÉGENDE :



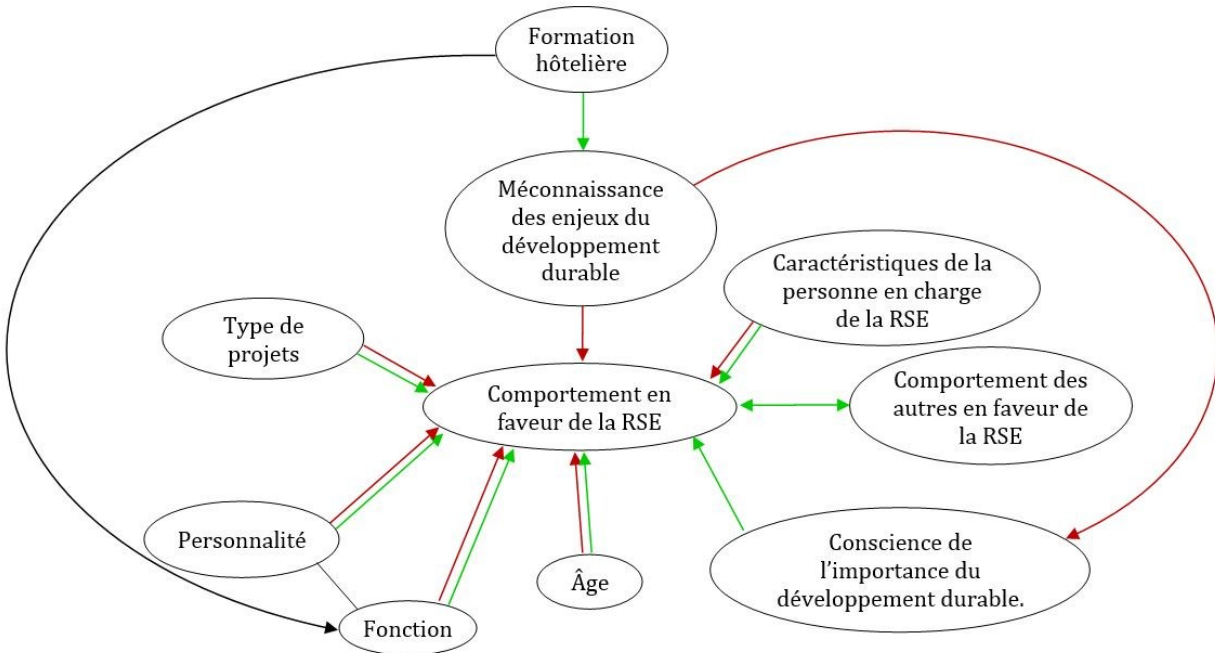


Figure 3.1 – Modélisation empirique relative au comportement des individus vis-à-vis de la RSE.

Fournisseurs

Les observations relatives à l'intérêt porté par les fournisseurs sont bien moins étoffées que celles relatives à l'intérêt des membres du personnel, dans la mesure où les seuls échanges entretenus avec des fournisseurs de l'hôtel concernaient des projets de développement durable et donc impliquaient des partenaires presque toujours sensibles à la thématique. Ainsi, de façon évidente, les « nouveaux » fournisseurs choisis en raison de leurs produits éco-responsables ou de leur démarche environnementale ont pu se montrer très intéressés à la mise en œuvre de projets de développement durable au sein de l'hôtel. À ce titre, il peut être fait référence à l'entreprise qui fournira un système de pesée des déchets alimentaires aux cuisines de l'hôtel ou à celle qui fournira les panneaux photovoltaïques. En dehors de ces fournisseurs, les seuls avec qui un échange a pu être mené étaient un fournisseur de cartes magnétiques et un fournisseur de chariots à destination des femmes de chambre. Le premier a été contacté par email et il s'agissait de lui demander s'il était possible d'obtenir des cartes magnétiques en bois plutôt qu'en plastique et quelle serait la différence de prix entre ces deux produits. Il a simplement répondu que les cartes en bois n'étaient pas adaptées aux serrures des chambres de l'hôtel et risquaient de raccourcir leur durée de vie en les détériorant. Ce fournisseur n'a donc pas émis d'intérêt particulier pour ce projet mais n'a pas non plus montré sa réticence à y participer. Le deuxième fournisseur s'est montré moins neutre. Celui-ci a été rencontré lors d'une réunion avec la responsable du service

housekeeping visant à décider des caractéristiques d'un nouveau chariot sur mesure pour les femmes de chambre. Dans le cadre de cette réunion, plusieurs exigences étaient de mise, certaines relatives au confort des femmes de chambre, d'autres relatives aux fonctionnalités du chariot ou à son aspect visuel et l'une relative à sa capacité à favoriser le tri des déchets. Ce dernier critère était celui en lien avec le développement durable : il s'agissait de disposer d'un nombre minimal de bacs amovibles afin de respecter les règles de tri sélectif. Au cours de la réunion, le fournisseur a affiché à plusieurs reprises un air dépassé face aux différentes contraintes qui s'imposaient, et a, de ce fait, plusieurs fois proposé une nouvelle solution n'incluant pas le nombre minimal de bacs de tri requis. Bien que rien n'ait été manifesté oralement, le comportement du fournisseur a pu laisser entendre qu'il était agacé de cette contrainte supplémentaire, peut-être jugée futile. Pour autant, cet agacement ne peut être directement relié au fait qu'il s'agissait d'une contrainte en lien avec le développement durable.

Les autres conclusions qui ont pu être tirées concernant les fournisseurs proviennent d'échanges avec les membres du personnel. Ainsi, l'hôtel, sous l'incitation du groupe hôtelier auquel il appartient, a fait la demande à ses fournisseurs de signer une charte éthique les engageant, entre autres, à :

- proposer des conditions de travail décentes à leurs employés (protection de la sécurité et de la santé, durée de travail, rémunération, droit syndical, etc.) ;
- protéger l'environnement et les communautés (détention d'un système de management environnemental, réduction des impacts environnementaux, respect des réglementations, etc.).

Il se trouve que six fournisseurs seulement ont accepté de signer la charte. Tous sont des fournisseurs de produits alimentaires et quatre d'entre eux sont des fournisseurs de boissons : deux fournissent des bières, un fournit du vin et un fournit du café. Les deux autres vendent des produits italiens pour l'un et des produits alimentaires en tout genre (fruits et légumes frais, conserves, surgelés, produits d'épicerie, etc.) pour l'autre. Les autres fournisseurs, qui n'ont pas signé la charte, n'ont visiblement pas souhaité s'engager, en sachant que, comme l'a mentionné la personne en charge de la plus grande partie des achats de l'hôtel, cela ne remettrait de toutes façons pas en cause leur partenariat avec l'hôtel.

3.5 Objectif spécifique 5 : évaluer les avantages et désavantages du label Clé verte

Afin d'évaluer dans quelle mesure les personnes responsables des dossiers relatifs au label Clé verte pour un hôtel de luxe à Bruxelles reconnaissent un ou plusieurs avantage(s) ou désavantage(s) à leur démarche, les résultats des entretiens ont été analysés.

Au sein du questionnaire préparatoire aux entretiens, trois questions ont abordé l'aspect financier des éventuels avantages et désavantages à détenir une labellisation. L'une demandait aux hôtels si l'obtention du label avait été, selon eux, rentable financièrement ; une autre demandait de préciser quels avaient été les éléments sources de bénéfices ; et une dernière quels avaient été les éléments sources de perte de profit à l'issue de la démarche. Finalement, une quatrième question du questionnaire interrogeait les répondants sur leur satisfaction globale vis-à-vis de la démarche de labellisation.

Au cours des entretiens, des questions supplémentaires ont été posées. L'une avait pour objectif de savoir si la rentabilité était importante aux yeux des responsables environnement ; une autre visait à déterminer si l'hôtel avait pu bénéficier d'avantages tels que des assurances et/ou emprunts à des taux avantageux ; enfin, une dernière avait pour but de savoir si l'hôtel comptait poursuivre sa démarche en déposant sa candidature pour d'autres labels ou certifications.

À la question sur la rentabilité financière de la démarche de labellisation, cinq réponses étaient possibles : « Oui, très », « Oui, plutôt », « Non, pas vraiment », « Non, pas du tout » et « Je ne sais pas ». Trois hôtels ont indiqué « Je ne sais pas » et deux ont répondu « Oui, plutôt ». Avec les réponses à l'une des questions suivantes, il s'est avéré que, pour l'un des hôtels ayant répondu « Oui, plutôt », les éventuelles pertes de profit étaient difficiles à évaluer. De la même manière, deux hôtels ayant répondu « Je ne sais pas » ont expliqué lors des entretiens que la labellisation n'était plutôt pas rentable, soit parce qu'elle ne constituait pas un critère de choix pour les clients, soit parce que les clients n'étaient pas prêts à payer plus pour un hôtel labellisé. L'un de ces hôtels a malgré tout souligné que la labellisation était importante pour certains clients *corporate*, qui l'incluent, eux, dans leurs critères de sélection d'un hôtel. Il pourrait donc en être induit que les coûts et bénéfices liés à la candidature au label ne sont pas calculés rigoureusement au sein des hôtels et donc que la rentabilité financière n'est pas déterminée ; les hôtels n'en font donc certainement pas une priorité.

Pour autant, lors des entretiens, lorsqu'il a été demandé aux responsables environnement si la rentabilité financière était importante à leurs yeux, un a répondu qu'elle était « très importante » et deux ont répondu qu'elle était « importante ». Ces trois personnes ont notamment évoqué le fait qu'il s'agissait, pour réaliser les projets, de convaincre le propriétaire de l'hôtel ou les directeurs, que ce soit celui de l'hôtel, le directeur régional ou le directeur général de la chaîne hôtelière. Finalement, une interlocutrice a estimé la rentabilité financière comme étant importante mais en précisant qu'elle était

moins importante que l'idée de responsabilité de l'entreprise et qu'elle était plutôt vue comme un « bonus » à la démarche.

Ainsi, il pourrait être conclu que, sans être l'objectif principal des projets de développement durable et sans être incontournable aux yeux des responsables environnement, la rentabilité, ou tout du moins le caractère peu onéreux des projets, sont quand même recherchés, notamment pour assurer le soutien de la part de leurs supérieurs hiérarchiques.

Concernant les sources de bénéfices, quatre hôtels ont mentionné la diminution des consommations d'eau et d'énergie et un autre a évoqué la meilleure image dont bénéficiait l'hôtel. Un interlocuteur ayant mentionné les économies d'énergie les a estimées étant de l'ordre de 25%. Les autres sources de bénéfices soulignées par les hôtels traitaient de l'intérêt manifesté par les clients *corporate* et *MICE* (voir lexique), de la sensibilisation du personnel et des clients, de la mise en place d'actions et d'un suivi approfondi. Ces trois derniers éléments ont été mentionnés par la même personne, ainsi, il semblerait que cette personne ait vu dans le terme « sources de bénéfices » plus que simplement des bénéfices financiers. En effet, alors que l'intérêt des clients *corporate* et *MICE* et l'amélioration de l'image peuvent être facilement reliés à des bénéfices financiers liés à une augmentation de la fréquentation de l'hôtel, la mise en place d'actions, un suivi approfondi ou la sensibilisation semblent plutôt relever de bénéfices environnementaux ou sociaux. Il peut en être tiré que la personne ayant mentionné ces bénéfices ne percevait pas la démarche de labellisation comme un moyen de générer du profit financier mais plutôt comme un moyen d'améliorer les impacts environnementaux et sociaux de l'hôtel.

Au sujet des sources de pertes de profit, deux hôtels ont indiqué qu'il n'y en avait aucune et un que cela était difficile à évaluer. L'un d'entre eux a spécifié que les projets étaient souvent très coûteux en temps mais pas forcément en argent. Sur les deux restants, un a mentionné l'achat de produits biologiques et l'organisation de collectes de sang et l'autre l'installation de panneaux photovoltaïques, l'installation d'un système de cogénération et l'achat de certains produits alimentaires.

Que ce soit pour les sources de bénéfices ou celles de pertes de profit, les réponses des hôtels semblaient davantage homogènes qu'au sujet de la rentabilité financière. Cependant, bien que la majorité des hôtels se soit accordée pour dire que les économies d'eau et d'énergie étaient les principales sources de bénéfices, les réponses étaient plus polarisées au sujet des sources de pertes de profit : deux ayant dit qu'il n'y en avait pas, deux qu'il y en avait quelques-unes et un que cela était difficile à savoir.

Au sujet d'éventuels avantages tels que des assurances ou prêts à taux plus avantageux, quatre responsables environnement ont affirmé que leurs hôtels n'avaient bénéficié d'aucun avantage de ce type. La cinquième interlocutrice a répondu qu'elle n'en savait rien car elle n'était pas en charge de ces questions. Malgré tout, deux hôtels ont répondu qu'ils pouvaient bénéficier de primes ou de subsides de la part notamment de la Région, mais que ceux-ci n'étaient pas directement reliés au fait d'avoir un label.

Finalement, à la question sur leur satisfaction à détenir le label Clé verte qui proposait cinq choix de réponse : « Oui, très satisfait », « Oui, plutôt satisfait », « Non, pas vraiment satisfait », « Non, pas du tout satisfait » et « Je ne sais pas », trois répondants ont coché « Oui, très » et deux « Oui, plutôt ». Les hôtels s'accordent donc pour reconnaître le caractère profitable de leur démarche, tout du moins dans le sens où elle leur donne un sentiment d'accomplissement. Pour autant, lorsqu'il leur a été demandé s'ils envisageaient de poursuivre cette démarche de labellisation en déposant leur candidature pour d'autres labels ou certifications (*Green Globe*, normes ISO, etc.), l'ensemble des hôtels a répondu que ce n'était pas leur intention. Plusieurs arguments ont été évoqués : la difficulté à obtenir ces autres labels ou certifications, le fait qu'ils n'impliqueraient qu'un ou deux membres du personnel, le fait qu'ils n'étaient pas « suivis » par le groupe hôtelier auquel l'hôtel appartient, le fait qu'ils n'apportaient finalement pas tant que ça à l'hôtel, la nécessité de consacrer énormément de temps pour préparer les candidatures ou encore le caractère trop coûteux de certaines normes comme ISO ou EMAS. Deux hôtels ont également annoncé poursuivre leurs projets de développement durable, y compris en dehors du cadre du label Clé verte, mais sans préparer de candidatures pour l'obtention d'autres labels ou certifications.

Au-delà des réponses à ces questions, les interlocuteurs ont également eu l'occasion de s'exprimer plus librement sur leurs impressions et ressentis. De cette façon, d'autres avantages ou désavantages à obtenir ou à détenir le label Clé verte ont pu être décelés. L'ensemble de ces avantages et désavantages ainsi que ceux discutés plus haut sont rassemblés dans la grille d'analyse suivante (tableau 3.8).

Tableau 3.8 - Grille d'analyse relative aux avantages et désavantages du label Clé verte.

ARGUMENTS EN FAVEUR (AVANTAGES)			
Réduction des charges relatives à l'énergie et à l'eau	Évoquée par moins de deux personnes	Évoquée par deux à trois personnes	Évoquée par plus de trois personnes
Intérêt accru de la part des clients <i>corporate</i>	Évoqué par moins de deux personnes	Évoqué par deux à trois personnes	Évoqué par plus de trois personnes

Tableau 3.8 - Grille d'analyse relative aux avantages et désavantages du label Clé verte (suite).

Meilleure image de l'hôtel	Évoquée par moins de deux personnes	Évoquée par deux à trois personnes	Évoquée par plus de trois personnes
Dossier facile à actualiser chaque année	Évoqué par moins de deux personnes	Évoqué par deux à trois personnes	Évoqué par plus de trois personnes
Mise à jour régulière des critères du label	Évoquée par moins de deux personnes	Évoquée par deux à trois personnes	Évoquée par plus de trois personnes
Professionnalisme de l'équipe qui attribue le label	Évoqué par moins de deux personnes	Évoqué par deux à trois personnes	Évoqué par plus de trois personnes
Apprentissage permanent pour la personne en charge du dossier	Évoqué par moins de deux personnes	Évoqué par deux à trois personnes	Évoqué par plus de trois personnes
Sentiment d'accomplissement procuré par le label	Évoqué par moins de deux personnes	Évoqué par deux à trois personnes	Évoqué par plus de trois personnes
ARGUMENTS EN DÉFAVEUR (DÉSAVANTAGES)			
Coûts non amortis de certains projets	Évoqués par plus de trois personnes	Évoqués par deux à trois personnes	Évoqués par moins de deux personnes
Manque de visibilité du label par les clients	Évoqué par plus de trois personnes	Évoqué par deux à trois personnes	Évoqué par moins de deux personnes
Charge de travail conséquente pour l'introduction de la candidature	Évoquée par plus de trois personnes	Évoquée par deux à trois personnes	Évoquée par moins de deux personnes
Absence de distinction entre les hôtels labellisés	Évoquée par plus de trois personnes	Évoquée par deux à trois personnes	Évoquée par moins de deux personnes
Labellisation à l'initiative des hôtels eux-mêmes	Évoquée par plus de trois personnes	Évoquée par deux à trois personnes	Évoquée par moins de deux personnes

Des précisions peuvent être apportées concernant les deux derniers désavantages présents dans le tableau. L'absence de distinction entre les hôtels labellisés signifie que certains hôtels détiennent le nombre de points minimal pour être labellisés alors que d'autres détiennent le nombre de points maximal, mais que cette différence dans les réponses aux critères n'est pas rendue visible et que tous les hôtels sont labellisés au même titre, sans être différenciés. Concernant le fait que la labellisation est à l'initiative des hôtels, elle signifie que la démarche de labellisation est voulue par un hôtel et qu'il décide de payer pour ça ; comme elle n'est pas obligatoire, certains hôtels labellisés peuvent être moins éco-responsables que des hôtels non labellisés.

En comptabilisant le nombre total de mentions d'un avantage et le nombre total de mentions d'un désavantage, 16 et 7 sont respectivement obtenus. Il s'avère que les responsables environnement reconnaissent donc nettement plus d'avantages que de désavantages à détenir un label écologique tel que Clé verte.

3.6 Synthèse de l'analyse des résultats

L'ensemble des analyses présentées ci-haut pour chacun des objectifs spécifiques permet de compléter la grille d'analyse de synthèse ci-dessous (tableau 3.9) afin d'avoir une vision globale des résultats obtenus.

Tableau 3.9 – Grille d'analyse de synthèse.

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES 1 ET 3 - INTÉRÊT DES CLIENTS POUR LA RSE ET LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE		
Moyenne de l'intérêt pour la RSE	< 5/10	= ou > 5/10
Moyenne de l'intérêt pour l'ensemble des projets de développement durable (y compris pour les chambres écologiques)	< 5/10	= ou > 5/10
Proportion de clients considérés comme ayant un intérêt réel pour la thématique	< 20%	= ou > 20%
Nombre de retours positifs sur le label / Nombre de retours négatifs sur le label	< 1	= ou > 1
OBJECTIF SPÉCIFIQUE 2 - MOTIVATIONS À INTÉGRER LA RSE		
Nombre de motivations à agir pour les membres du personnel / Nombre de motivations à ne pas agir pour les membres du personnel	< 1	= ou > 1
OBJECTIF SPÉCIFIQUE 4 - INTÉRÊT DES MEMBRES DU PERSONNEL ET DES FOURNISSEURS		
Nombre de retours positifs des fournisseurs sur le label / Nombre de retours négatifs des fournisseurs sur le label	< 1	= ou > 1
Nombre de retours positifs du personnel sur le label / Nombre de retours négatifs du personnel sur le label	< 1	= ou > 1
OBJECTIF SPÉCIFIQUE 5 - AVANTAGES ET DÉSAVANTAGES À OBTENIR UN ÉCOLABEL		
Nombre de mentions d'un avantage / Nombre de mentions d'un désavantage	< 1	= ou > 1

Grâce à cette grille d'analyse globale, il est possible d'apporter des éléments de réponses solides aux questions de recherche énoncées dans le chapitre 1.

En effet, il peut tout d'abord être conclu qu'une nette majorité de clients d'un hôtel de luxe à Bruxelles, soit environ 75%, porte un intérêt fort voire maximal à la RSE et aux projets de développement durable envisagés par cet hôtel. Parmi ces clients, les femmes et les personnes ayant entre 50 et 70 ans sont celles manifestant les intérêts les plus marqués. Bien que quelques personnes se montrent également très réfractaires à ce type de démarche, elles demeurent minoritaires : sur la totalité des répondants au sondage, elles représentent moins de 15% des clients. Parmi les projets dont il a été fait part aux clients, certains, comme la suppression du plastique à usage unique ou la réduction du gaspillage alimentaire semblent être moins controversés ; malgré tout, les degrés d'intérêt varient assez peu d'un projet à l'autre. Enfin, les responsables environnement interrogés lors des entretiens, en abordant le sujet des retours des clients sur leur démarche de RSE, ont exclusivement mentionné des retours positifs.

Concernant les membres du personnel et les fournisseurs, il a pu être montré que ceux-ci avaient généralement des réactions positives et des comportements favorables vis-à-vis des projets de développement durable mais qu'en dehors des fournisseurs choisis en raison de leur éco-responsabilité, ces réactions positives n'étaient presque jamais associées à un intérêt pour ces projets. Leur comportement a ainsi pu être qualifié de neutro-conciliant dans la mesure où ils se sont montrés dociles mais peu enthousiastes lorsque des tâches leur ont été confiées en lien avec la RSE. Par ailleurs, certains fournisseurs ont pu clairement manifester leur mécontentement à certains des hôtels interrogés lorsque ces derniers ont modifié leur approvisionnement. Enfin, plusieurs facteurs comme la personnalité, l'âge, la fonction, le type de projets de développement durable, les caractéristiques de la personne en charge du développement durable, le comportement de l'entourage, la méconnaissance des enjeux du développement durable ou encore la conscience de l'importance du développement durable influencent tour à tour positivement et/ou négativement le comportement d'un membre du personnel vis-à-vis de la RSE.

Les motivations des membres du personnel à intégrer des principes de RSE dans leur hôtel semblent, quant à elles, avoir davantage de poids que les freins qui peuvent les empêcher d'agir. Le frein le plus mentionné par le personnel de l'hôtel du stage s'avère être le respect des contraintes imposées par le groupe hôtelier auquel l'hôtel appartient. Bien que les entretiens et l'observation participante aient tous deux montré que la différenciation était loin d'être un levier majeur à la mise en place de projets de développement durable, les résultats étaient plus hétérogènes concernant la compétitivité des prix ou la contribution à la résolution de problèmes mondiaux. En effet, l'hôtel du stage accorde beaucoup

d'importance à la compétitivité des prix mais n'a fait aucune mention d'une contribution à la résolution de problèmes mondiaux. À l'inverse, les hôtels interrogés ont mentionné la contribution à la résolution de problèmes mondiaux à plusieurs reprises alors qu'ils ont très peu évoqué la compétitivité des prix. Globalement, il peut être observé qu'obtenir un avantage concurrentiel grâce à des projets de développement durable n'est pas recherché par les membres du personnel ; en effet, ces derniers utilisent d'autres projets mieux maîtrisés pour se procurer un avantage concurrentiel. Les résultats ont également montré que la compétitivité des prix n'était jamais entendue comme un service identique à la concurrence à un coût inférieur mais plutôt comme un service proposé à un prix similaire mais détenant un gain de qualité par rapport à la concurrence.

Pour terminer, les avantages à détenir le label écologique Clé verte se sont révélés plus de deux fois plus nombreux que les désavantages. Les deux points les plus évoqués par les responsables environnement sont la réduction des charges relatives aux consommations d'eau et d'énergie d'une part, et le sentiment d'accomplissement procuré par la détention du label d'autre part, qui constituent tous deux des avantages. Un autre avantage assez présent dans le discours des interlocuteurs était l'intérêt accru de la part des clients *corporate* pour la labellisation des hôtels. Finalement, le coût non amorti de certains projets de développement durable se présente comme le désavantage ayant été le plus souvent mentionné.

Ce qu'il faut retenir de ces résultats est que les hôtels n'ont, à l'heure actuelle, pas d'intention manifeste de gagner un avantage concurrentiel à l'aide des projets de développement durable qu'ils mettent en place, car ces derniers ne sont pas intégrés pleinement à leurs stratégies. Pourtant, ces projets, au vu de l'intérêt qu'ils suscitent auprès des clients, gagneraient à devenir une partie intégrante des stratégies des hôtels et ainsi une recherche assumée de différenciation ou de compétitivité des prix. Par ailleurs, en étant intégrée aux stratégies des hôtels, la mise en place de projets de développement durable serait plus systématique et la contribution à la résolution de problèmes mondiaux en serait donc accrue.

4. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce quatrième et dernier chapitre a pour objectif de revenir sur l'analyse présentée précédemment afin d'approfondir les réflexions sur les résultats obtenus, de soulever certaines limites à la recherche et d'apporter des recommandations aux hôtels afin qu'ils puissent intégrer les principes de RSE de façon optimale. Comme pour l'analyse des résultats, ce chapitre sera structuré en fonction des objectifs spécifiques.

4.1 Objectif spécifique 1 : déterminer l'intérêt des clients pour la RSE

Le questionnaire a été envoyé aux clients au cours du mois de juillet car la crise sanitaire de 2020 a empêché un envoi antérieur. Un envoi en période de vacances scolaires estivales a probablement été source d'un taux de réponse moins important ; de la même manière, un email de rappel pour compléter le questionnaire n'a pas pu être envoyé en raison de la volonté manifestée par l'hôtel du stage de ne pas solliciter plus que nécessaire les clients, ce qui a pu également limiter le taux de réponse. En laissant davantage de temps aux clients pour compléter le questionnaire et en envoyant un ou plusieurs emails de rappel, le taux de réponse aurait sans doute été plus important. Malgré tout, un phénomène de saturation s'est manifesté dans les dernières réponses obtenues. En effet, au fur et à mesure de la collecte de nouvelles données, une redondance dans les réponses a pu être observée, ce qui montre la faible probabilité qu'en obtenant de nouvelles données, des réponses très différentes de celles déjà obtenues soient fournies.

L'analyse des résultats, approfondie grâce aux données socio-démographiques, a pu montrer l'intérêt plus marqué des femmes pour la RSE. Cette constatation vient confirmer une étude menée en 2016 par le groupe hôtelier AccorHotels. Cette étude a consisté à interroger 7 000 clients ayant séjourné dans l'ensemble des catégories d'hôtels du groupe (de l'économique au luxe) au sein de sept pays ; elle a montré que les femmes se sentent plus concernées que les hommes par le développement durable et qu'elles y accordent davantage d'importance (AccorHotels, 2016).

Au sein du questionnaire, seules les données relatives au sexe et à l'âge ont été demandées aux clients. D'autres questions, relatives à la fonction, à la formation ou encore à la connaissance des enjeux du

développement durable auraient pu être posées afin de croiser les résultats avec ceux obtenus au sujet des membres du personnel dans le cadre de l'observation participante.

4.2 Objectif spécifique 2 : déterminer les motivations à l'intégration (ou non) de la RSE

Alors que le panel d'hôtels sollicité pour les entretiens était composé de 14 hôtels, cinq ont répondu favorablement à la demande. Cela est certainement dû au fait que le personnel des hôtels a été très indisponible lors de la crise sanitaire, étant soit au chômage économique, soit très occupé par la préparation de la réouverture des hôtels. D'ailleurs, les deux personnes ayant fourni des réponses négatives aux demandes d'entretiens ont invoqué la crise sanitaire pour expliquer leur refus. Les résultats auraient donc certainement été plus complets et exhaustifs si la totalité des hôtels avait été interrogée. Malgré tout, pour la presque totalité des questions, comme dans le cas du questionnaire envoyé aux clients, les réponses ont donné lieu à un phénomène de saturation qui a laissé imaginer que de nouveaux entretiens n'auraient pas forcément apporté de nouveaux éléments de réponse.

Par ailleurs, concernant les interlocuteurs contactés pour les demandes d'entretiens, une constatation peut être faite : le taux de réponse aux entretiens est plus significatif au sein d'un groupe hôtelier scandinave qu'au sein d'un groupe hôtelier du Sud de l'Europe. En effet, sur les 14 hôtels sollicités pour participer à un entretien, sept groupes hôteliers étaient représentés et un hôtel était indépendant. Trois groupes se distinguaient par le fait qu'ils détenaient plusieurs hôtels de luxe labellisés Clé verte à Bruxelles ; l'un était américain (Radisson), le deuxième espagnol (NH Hotel Group) et le dernier norvégien (Thon Hotels). Concernant le groupe Radisson, un hôtel sur deux a accepté l'entretien, ce qui peut s'expliquer par la différence de disponibilités ou de propension à communiquer des deux responsables environnement contactés. En revanche, les hôtels de NH Hotel Group, au nombre de quatre, n'ont soit pas donné suite à la demande d'entretien, soit ont refusé d'y participer, alors que les hôtels du groupe Thon Hotels, au nombre de trois, ont tous répondu favorablement à la demande d'entretien. Il est donc possible de s'interroger sur la disparité du taux de réponses entre ces deux groupes hôteliers. Deux réponses semblent apporter des explications à cette divergence. Tout d'abord, il est possible que les hôtels appartenant à un groupe originaire du Nord de l'Europe considèrent davantage leur démarche de RSE comme partie intégrante de leur identité et veulent la revendiquer comme telle. En parallèle, il est aussi possible que les contraintes imposées par les deux groupes entrent en jeu : peut-être les membres du personnel de Thon Hotels ont-ils davantage d'indépendance dans les

choix de communication de leurs hôtels que ceux de NH Hotel Group et sont donc, de cette façon, plus disposés à accepter un entretien.

L'observation participante s'est déroulée pendant un mois ; afin d'obtenir des résultats plus consistants et exhaustifs, il aurait été pertinent que sa durée s'étende sur plusieurs mois. C'était ce qui était initialement prévu, mais la crise sanitaire de 2020 liée à la COVID-19 ayant engendré la fermeture de l'hôtel pendant trois mois, la période d'observation a dû être écourtée. Malgré tout, les résultats de l'observation participante sont suffisamment étoffés pour conduire à quelques réflexions.

Tout d'abord, un élément paradoxal surgit lorsque les résultats des entretiens et de l'observation participante relatifs aux motivations à intégrer la RSE sont mis en relation. En effet, au cours des entretiens, la volonté de participer à la résolution de problèmes mondiaux s'est manifestée à plusieurs reprises, alors que cette motivation est restée totalement absente du discours des membres du personnel de l'hôtel du stage. Il aurait pu être imaginé que si la contribution à la résolution de problèmes mondiaux était absente du discours des membres du personnel de l'hôtel du stage, c'était en raison d'une absence de formation de ces personnes aux enjeux du développement durable. Pourtant, les responsables environnement des hôtels ont fait part du fait qu'ils n'avaient, eux non plus, jamais suivi de réelle formation à ce sujet. Trois explications pourraient donc clarifier cette apparente contradiction.

La première serait que les hôtels interrogés aient adopté, lors des entretiens, une communication stratégique visant à véhiculer une bonne image de marque en invoquant une volonté d'agir pour la société, mais qu'en réalité, la résolution de problèmes mondiaux n'ait pas été un moteur central à leur action. Dans ce cas, la participation à la résolution de problème mondiaux serait perçue comme un effet « secondaire » positif, qu'il est avantageux de mettre en avant, mais qui ne constitue pas une motivation première d'agir. Une étude menée par Hergli, Sahut et Teulon (2012) a d'ailleurs montré que même des groupes hôteliers jugés pionniers dans la protection de l'environnement peuvent s'avérer être davantage à la recherche de commercialisation et de communication que d'engagement responsable. L'expérience vécue au sein de l'hôtel vient corroborer cette hypothèse dans la mesure où les arguments avancés par les collègues en charge des projets environnementaux étaient le plus souvent orientés vers la rentabilité ou l'image interne et externe que vers la volonté de participer à la résolution de problèmes mondiaux.

La deuxième explication serait que les hôtels interrogés lors des entretiens considèrent la participation à la résolution de problèmes mondiaux comme l'action à laquelle ils sont contraints en raison des réglementations à ce sujet, qui, elles, visent directement à résoudre les problèmes environnementaux, sociaux et économiques mondiaux. De cette façon, les hôtels peuvent effectivement chercher à

participer à la résolution de problèmes mondiaux mais de façon indirecte, en cherchant, en premier lieu, à respecter les réglementations en vigueur ou à anticiper celles à venir.

Enfin, la dernière explication serait que, contrairement à l'hôtel du stage, la plupart des hôtels interrogés peuvent être considérés comme pionniers dans le domaine du développement durable, et que, de ce fait, la participation à la résolution de problèmes mondiaux soit partie intégrante de leur identité. Cette possibilité est corroborée par le fait que certains interlocuteurs aient mentionné le caractère « jeune », « récent » ou encore « *trendy* » de leurs hôtels comme une évidence pour agir en faveur du développement durable.

Comme l'analyse de l'observation participante a pu le montrer, la rentabilité ou le coût des projets sont le frein et le levier liés à l'idée d'avantage concurrentiel les plus évoqués. Cette constatation illustre le fait que, dans le paradigme « traditionnel » encore largement en place aujourd'hui, les entreprises concentrent leur énergie à générer des bénéfices : il s'agit la plupart du temps de leur but premier. La performance financière prévaut donc sur la performance environnementale ou sociale. Si ce paradigme était reconsidéré au vu des enjeux mondiaux actuels et que le développement durable devenait tout aussi important que la performance financière aux yeux des entreprises, leurs priorités s'en trouveraient assurément modifiées, ainsi que leurs stratégies et leur vision de la réussite. La résolution de problèmes mondiaux apparaîtrait alors plus souvent dans le discours des hôtels comme motivation à agir, certainement au détriment de la différenciation et de la compétitivité des prix.

Au sujet de la compétitivité des prix, il faut noter que celle-ci n'implique jamais la proposition d'un service identique à un concurrent à un prix inférieur, mais plutôt la proposition d'un service dont le prix semble avantageux au client au vu du gain en qualité. Ainsi, probablement en raison de la variabilité des prix des chambres, les hôtels ne semblent jamais avoir comme ambition de réduire leurs tarifs, mais plutôt d'améliorer la perception que les clients ont de leur séjour. Sur l'horloge stratégique de Bowman et Faulkner (1996), cette intention correspond à une stratégie qualifiée de sophistication sans surprise ; en effet, elle vise à obtenir un surcroît de valeur perçue par le client sans que le prix du service n'en soit augmenté, ce qui peut amener à conquérir de nouvelles parts de marché. Cette stratégie semble être la plus adaptée aux hôtels étudiés. Une stratégie qualifiée de sophistication avec surprise, qui correspond également à la recherche d'un surcroît de valeur perçue par le client mais cette fois en pratiquant une augmentation des prix, pourrait également être adoptée ; cependant, la variabilité des prix des chambres d'hôtels laisse à penser que cette stratégie serait plus difficilement applicable. Pour autant,

comme expliqué plus loin, les hôtels devraient intégrer leurs choix liés aux projets de développement durable de façon plus assumée dans leurs stratégies car ce n'est pas encore le cas à l'heure actuelle.

Par ailleurs, dans le cas d'une stratégie de différenciation, les capacités stratégiques des hôtels doivent s'appuyer sur des ressources et compétences distinctives ; concernant les projets de développement durable, créativité, coopération, recherche d'alternatives, suivi des dernières innovations et création d'un réseau d'acteurs semblent être des compétences indispensables. Celles-ci devraient être détenues par la/le chargé(e) de développement durable. En se passant d'un(e) tel(le) chargé(e) de développement durable, une voie qu'il semblerait aisé de suivre dans la mesure où elle ne nécessiterait pas de changement majeur en interne impliquerait de constituer des partenariats solides avec des entreprises et/ou associations au niveau local. Ces partenariats représenteraient une ressource difficilement imitable et permettraient également que l'avantage concurrentiel obtenu soit durable.

Dans l'analyse des données issues de l'observation participante, il a été supposé que « rentabilité », « coût » et « retour sur investissement » impliquaient la compétitivité des prix pour les membres du personnel ; cependant, il semble que la rentabilité ne soit pas systématiquement reliée à la compétitivité des prix. En effet, comme les prix des nuits d'hôtel changent constamment, un gain financier ne se traduit pas, dans les faits, par une diminution directe du prix de la chambre. Malgré tout, il reste envisageable qu'un gain financier au niveau du groupe hôtelier ou de la marque permette des prix plus compétitifs dans l'ensemble des hôtels du groupe ou de la marque en question, ce qui échappe à l'emprise d'un seul hôtel.

Par ailleurs, la satisfaction des clients, bien qu'associée à la différenciation au cours de la phase d'analyse, pourrait aussi être associée, dans une certaine mesure, à la compétitivité des prix. En effet, un projet de développement durable pourrait favoriser la satisfaction des clients, et donc représenter une valeur ajoutée à leurs yeux, ce qui pourrait s'apparenter à un meilleur rapport qualité/prix et donc à des prix compétitifs, sans pour autant qu'il s'agisse d'un projet différenciateur.

Finalement, bien que la rentabilité soit souvent mentionnée par les membres du personnel comme argument en faveur des projets de développement durable, il semble que, dans la stratégie de l'hôtel, la plupart des projets de développement durable ne soit pas systématiquement vouée à générer un avantage concurrentiel, ni par différenciation, ni par compétitivité des prix. D'autres choix stratégiques de l'hôtel visent, de façon beaucoup plus évidente, à obtenir un avantage concurrentiel : localisation géographique proche des institutions européennes, restaurant-bar contemporain proposant une cuisine belge, hammam et salle de sport, salles de réunion de tailles et styles variés et modulables, *design*

contemporain du lobby, chocolaterie attenante à l'hôtel, etc. Peut-être que le choix de projets non liés au développement durable pour obtenir un avantage concurrentiel est dû au fait que la RSE est encore un concept neuf, qui n'est donc pas encore totalement maîtrisé par les membres du personnel, ce qui fait écho à l'idée de méconnaissance des enjeux du développement durable présente au sein des hôtels. Malgré tout, certains projets de développement durable bien spécifiques semblent être mis en place dans un souci explicite de créer un avantage concurrentiel. Ainsi, l'installation de ruches, la possibilité de réutiliser les serviettes de bains et l'installation d'une borne de recharge pour voitures électriques ont pour objectif de créer une valeur ajoutée aux yeux des clients, et peuvent donc être associés à la compétitivité des prix. En revanche, en dehors de l'installation de ruches, ils ne sont pas sources de différenciation dans la mesure où déjà beaucoup d'hôtels de luxe, voire la majorité, ont mis en place ces projets.

Au-delà d'obtenir un avantage concurrentiel, il semble que le principal défi de l'intégration des pratiques de RSE dans un hôtel relève surtout d'une nécessité de changement du fonctionnement des hôtels et groupes hôteliers. En effet, d'après l'observation participante et les entretiens, le principal frein aux projets de développement durable est le respect des contraintes imposées par le groupe auquel l'hôtel appartient. Il semble donc incontournable que, pour permettre à leurs hôtels de performer en matière de RSE, les groupes hôteliers leur laisse davantage de liberté dans le choix des fournisseurs. Malgré tout, il faut souligner que dans le cas des hôtels peu avancés en matière de RSE, les groupes hôteliers peuvent être d'excellents leviers en imposant certains standards. Par exemple, le groupe hôtelier auquel l'hôtel du stage appartient incite fortement ses hôtels à réaliser des actions en faveur du développement durable, certaines sont même obligatoires, comme la réutilisation des draps et serviettes par défaut, l'utilisation de produits de nettoyage éco-labellisés, le déploiement d'un programme de protection de l'enfance ou encore le bannissement des espèces de poissons menacées. Les groupes hôteliers ont donc une tendance à homogénéiser l'implication de leurs hôtels pour le développement durable, et peuvent donc tirer vers le bas les hôtels ambitieux mais aussi tirer vers le haut des hôtels peu engagés. Dans tous les cas, cette réflexion entre en contradiction avec Hergli, Sahut et Teulon (2012) qui estiment que malgré les politiques des groupes hôteliers auxquels les hôtels appartiennent, ces derniers restent la plupart du temps autonomes quant à leurs pratiques de développement durable et s'attendent généralement à se conformer à la réglementation locale.

4.3 Objectif spécifique 3 : évaluer l'intérêt de la clientèle pour les projets de développement durable ou les bénéfices qu'elle peut en tirer

L'évaluation de l'intérêt de la clientèle s'est faite de façon indirecte par les entretiens avec les responsables environnement et de façon plus directe par l'envoi d'un questionnaire aux clients. Pour autant, en répondant au questionnaire, il est possible que les clients aient idéalisé leurs réponses et aient complété le sondage en s'imaginant tels qu'ils aimeraient être ; autrement dit, les répondants ont pu vouloir se montrer soucieux de l'environnement en complétant le questionnaire car c'est ce qu'ils aimeraient que la société perçoive d'eux, alors que cela ne se traduit peut-être pas systématiquement dans leurs pratiques quotidiennes. Ainsi, des données plus concrètes pourraient être obtenues pour venir (in)valider les résultats obtenus. Des expérimentations doublées d'études *marketing* pourraient de cette façon être réalisées au sein de plusieurs hôtels afin de mieux cerner les attentes et comportements des clients. Par exemple, quelques chambres « écologiques » pourraient être proposées au sein d'un hôtel et il serait possible d'évaluer leur taux de réservation en comparaison avec une chambre classique et ainsi de voir quelle est la disposition des clients à réserver ces chambres « écologiques », à payer plus cher pour les avoir, etc. D'autres expérimentations de toute sorte pourraient, de cette façon, être imaginées pour mieux cerner les attentes et comportements des clients.

Contrairement à ce qu'il était attendu, les personnes ayant répondu à la dernière question, facultative, du questionnaire ne sont pas forcément celles ayant un intérêt réel pour le développement durable. En effet, seules deux personnes sur les sept ayant manifesté uniquement des intérêts forts ou maximaux ont souhaité s'exprimer pour cette question ; de plus, la personne ayant montré le plus faible niveau d'intérêt sur l'ensemble des projets a elle aussi souhaité s'exprimer, pour mettre en garde l'hôtel sur la possibilité de perdre la fidélité des clients en dégradant certains services en raison de projets de développement durable. Cette dernière personne, par ses commentaires, a pu faire écho à une remarque faite par une responsable environnement lors d'un entretien ; en effet, cette dernière avait signifié que les clients pouvaient, en logeant dans un hôtel 5 étoiles, avoir parfois des exigences qui étaient incompatibles avec certains projets de développement durable. Malgré tout, au vu des intérêts globalement marqués des clients pour l'ensemble des projets, il paraît évident que les clients réfractaires aux projets par peur de perdre leur confort sont largement minoritaires.

Par ailleurs, pour chaque répondant, aucune réponse surprenante au vu des réponses pour les autres projets n'a pu être notée concernant les projets de suppression du plastique à usage unique et de

réduction du gaspillage alimentaire de 30%. Il semblerait donc que ces deux projets soient représentatifs du développement durable puisque les clients ont, pour eux, un intérêt à la mesure de leur intérêt moyen pour l'ensemble des projets.

L'analyse des résultats a pu également montrer que trois répondants ayant pourtant indiqué qu'ils faisaient seulement « Parfois » attention au caractère écologique des produits lors de leurs achats ont manifesté des intérêts forts ou maximaux pour l'ensemble des projets. Cette constatation peut s'expliquer de deux façons : soit elle fait écho à la tentative d'auto-idéalisation des clients évoquée précédemment, soit elle traduit la difficulté que peuvent avoir certaines personnes à intégrer, dans leurs pratiques quotidiennes, des idéaux auxquels ils aimeraient contribuer.

L'analyse des résultats approfondie grâce aux données socio-démographiques a pu montrer, de la même façon que pour la RSE, l'intérêt plus marqué des femmes pour les projets de développement durable, ce qui vient confirmer les résultats de l'étude d'AccorHotels (2016) à ce sujet. Cependant, l'analyse des résultats a aussi montré que les tranches d'âge jouaient puisque les personnes de 50 à 70 ans se sont montrées plus intéressées par les projets de développement durable que celles ayant 30 à 49 ans. Cette deuxième constatation vient quant à elle infirmer l'étude d'AccorHotels (2016) qui soulevait au contraire que les jeunes clients portaient davantage d'attention au développement durable que leurs aînés. Par ailleurs, l'influence de l'âge chez les clients semble être à l'inverse de l'influence de l'âge chez les membres du personnel. En effet, pour ces derniers, le fait d'être jeune contribuait à un comportement favorable à la RSE.

Comme mentionné par plusieurs interlocuteurs dans le cadre des entretiens, l'éco-labellisation ne constitue pas un critère de choix pour les clients et la question peut se poser de quelle en est la raison. Il se pourrait tout simplement que les clients ne considèrent pas le caractère écologique d'un hôtel comme une priorité, mais il se pourrait aussi que la visibilité et la connaissance du label par les clients entre en jeu. Un interlocuteur a en effet mentionné, lors d'un entretien, le manque de visibilité du label Clé verte ; il s'agit peut-être d'une explication au fait que les clients n'en font pas un critère de choix. Si les clients ne connaissent pas l'existence de la labellisation écologique pour les hôtels et/ou qu'ils ne sont pas en mesure de reconnaître visuellement le label et/ou que, de surcroît, ils ne connaissent pas les modalités d'attribution du label, ce dernier, de façon évidente, ne peut pas constituer un critère de choix lors de leur sélection d'un hôtel.

Pour les clients, il peut être difficile de juger de la fiabilité d'un label étant donné la masse de labellisations, de certifications et d'autres systèmes de reconnaissance existants. Au-delà des labels et certifications reconnus, il existe en effet une variété de marqueurs qui viennent évaluer le degré d'engagement d'un hôtel pour le développement durable. Il suffit de considérer le système Green Engage de InterContinental Hotel Group ou le système Éco-leaders de *TripAdvisor* qui attribuent des niveaux de certifications écologiques aux hôtels. Le premier est un système de reconnaissance interne au groupe, qui se fait donc juge et partie, tandis que le deuxième est un programme, certes externe, mais qui est très peu transparent sur les modalités d'attribution des différents niveaux. Ce ne sont là que deux exemples mais qui traduisent bien la multitude de reconnaissances, plus ou moins légitimes et fiables, qui existent et qui peuvent aisément causer l'incompréhension ou le fourvoiement d'un client non expérimenté. Afin de rendre plus claires et compréhensibles les caractéristiques du label Clé verte, il serait donc judicieux à la fois de la part de l'association Teragir, qui a mis en place le label, et à la fois de la part des hôtels labellisés, d'organiser une campagne de communication majeure pour faire connaître le label, asseoir sa fiabilité et inciter les clients à l'utiliser comme critère de sélection lors du choix d'un hôtel.

Bien qu'à l'heure actuelle les clients ne semblent pas susceptibles de choisir un hôtel en raison de son éco-labellisation, les résultats des entretiens ont pu montrer qu'en apprenant la démarche de RSE d'un hôtel ou en prenant conscience de ses projets de développement durable, les clients se réjouissaient de cette initiative. Ainsi, un écolabel peut être perçu par les clients comme un « bonus » qui les conforte dans leur choix d'hôtel. Par ailleurs, plusieurs interlocuteurs ont évoqué l'intérêt grandissant, ces dernières années, des clients, et notamment des clients *corporate*, pour les hôtels ayant une politique environnementale. Souvent, lors du choix d'un hôtel, ces clients intègrent la détention d'un label écologique dans leurs critères. Finalement, comme le montrent les retours positifs des clients sur certains projets, ces derniers ont un potentiel de différenciation et/ou de compétitivité des prix non négligeable, jusqu'à présent peu mis à profit par les hôtels. Au vu de ces éléments, il semblerait donc judicieux pour les hôtels, s'ils veulent à la fois anticiper la présence de plus en plus étendue de la labellisation écologique comme critère de choix des organisations et se créer un avantage concurrentiel, d'intégrer leurs démarches de RSE et de labellisation dans leurs choix stratégiques.

La possibilité d'obtenir un avantage concurrentiel est un moteur non négligeable pour inciter les hôtels à intégrer les principes de la RSE ; cependant, il existe d'autres éléments susceptibles de jouer un rôle déterminant dans la décision d'intégrer ces principes. Au-delà de la participation à la résolution de problèmes environnementaux, sociaux et économiques mondiaux, qui a déjà été évoquée, la pression

des parties prenantes et la réglementation de plus en plus contraignante (que ce soit au niveau municipal, régional, national ou européen) sont également des facteurs incitatifs (Hergli, Sahut et Teulon, 2012).

Comme mentionné dans l'analyse des résultats, l'adhésion des clients aux démarches de RSE des hôtels n'est pas recherchée en priorité par ces derniers (voir section 3.3.2). Cette observation confirme le fait que les hôtels ne cherchent pas à obtenir un avantage concurrentiel lorsqu'ils mettent en place des projets de développement durable, puisqu'ils ne semblent pas chercher, au travers de ces projets, à ce que les clients les distinguent de la concurrence. En mettant davantage les clients au cœur de leur démarche, les hôtels seraient certainement plus en mesure de générer un avantage concurrentiel grâce à leurs projets, que ce soit par compétitivité des prix ou par différenciation. Par ailleurs, la RSE serait certainement moins perçue comme étant secondaire par les hôtels si elle était source d'avantage concurrentiel.

4.4 Objectif spécifique 4 : évaluer l'intérêt des parties prenantes pour les projets de développement durable ou les bénéfices qu'elles peuvent en tirer

Que ce soit par les entretiens ou par l'observation participante, les résultats obtenus sur l'intérêt des parties prenantes semblent être homogènes. En effet, dans les deux cas les membres du personnel ne semblent pas participer activement aux projets de développement durable, ne montrent pas un intérêt marqué à l'encontre de ces projets, mais démontrent malgré tout une forme d'acceptation à leur égard. En ayant été réalisée préalablement aux entretiens, la modélisation empirique aurait pu être utilisée pour poser des questions plus ciblées aux responsables environnement sur le comportement des membres du personnel de leurs hôtels ; de cette façon, la concordance des résultats de ces deux analyses aurait pu être confirmée ou, au contraire, infirmée.

Lorsque la méthodologie a été réfléchie, il semblait logique que l'intérêt des parties prenantes pour les projets de développement durable pouvait être mesuré à l'aide du caractère positif ou négatif de leurs réactions vis-à-vis de ces projets. Les résultats ont remis en question cette intuition dans la mesure où les réactions ont pu se faire positives en étant dociles ou conciliantes mais que cela ne se traduisait presque jamais par un intérêt marqué pour les projets. Ainsi, l'intérêt manifesté peut être faible tout en étant accompagné d'un comportement favorable aux projets ; de la même manière, les projets peuvent se révéler bénéfiques pour les membres du personnel en leur apportant un sentiment

d'accomplissement et en donnant du sens à leur travail, ce qui ne se traduit pas forcément par un intérêt accru de leur part pour ces projets. Ce manque d'intérêt est probablement dû, au moins en partie, au manque d'information dont disposent les membres du personnel au sujet du développement durable, et donc à leur méconnaissance de ses enjeux.

L'une des interlocutrices, dans le cadre des entretiens, ainsi que les observations réalisées dans le cadre de l'observation participante, ont mis en évidence une piste de solution pour répondre à cette dissonance entre faible intérêt et acceptation des démarches de RSE en suscitant l'engagement des employés (voir section 3.4.1). En effet, la responsable environnement a partagé son expérience selon laquelle, en accompagnant les membres du personnel au quotidien dans leurs tâches liées à la RSE, en leur portant de l'intérêt et en se montrant disponible, ces derniers se montraient plus disposés à faire preuve d'intérêt. Par ailleurs, dans la section 3.4.2 « Caractéristiques de la personne en charge du développement durable », il a été montré qu'un comportement encourageant, reconnaissant et valorisant de la part du/de la chargé(e) de développement durable et la sollicitation de certains membres du personnel ont suscité enthousiasme, volonté de participer et engagement, quand bien même ils ne semblaient pas, de prime abord, intéressés par le développement durable. Il peut en être tiré que valoriser, responsabiliser et encourager des membres du personnel pour certains projets leur permet de donner un sens à leur travail, en se sentant utiles et en agissant plus ou moins directement pour la société.

Finalement, la fierté procurée par la participation aux projets évoquée à plusieurs reprises montre, une fois encore, que l'implication des membres du personnel peut contribuer à donner du sens à leur travail. Il ne peut donc qu'être recommandé aux hôtels de choisir un(e) responsable environnement qui dispose de bonnes capacités d'écoute, de sympathie et de communication interpersonnelle afin de favoriser le bien-être au travail des employés qui seront amenés à mettre en œuvre les projets qu'il/elle proposera et donc, en parallèle, de susciter leur intérêt pour ces projets.

Comme expliqué plus haut, l'observation participante a montré que les comportements favorables à la RSE étaient bien plus présents que ceux défavorables mais que cette tendance à accepter les projets de développement durable ou à y adhérer est loin d'être toujours assortie d'un intérêt pour le développement durable. La manifestation d'un intérêt soutenu s'est en effet révélée assez inhabituelle et la plupart des membres du personnel côtoyés ont plutôt montré un intérêt léger voire une absence d'intérêt. Cela est évidemment dû, au moins en partie, au fait qu'il était difficile, en quatre semaines, de déceler le niveau d'intérêt de chaque membre du personnel de l'hôtel ; il est donc possible que certaines

personnes aient, en réalité, un degré d'intérêt plus important pour le développement durable que ce qu'elles ont pu montrer lors de l'observation participante.

Par ailleurs, l'observation participante et les entretiens ont mis en avant que le manque de connaissance des enjeux du développement durable est généralisé dans les hôtels, y compris pour les responsables environnement, qui n'avaient pas suivi de formations dans le domaine lorsque des missions relatives à la RSE leur ont été confiées. Ce manque de connaissances peut même se révéler contre-productif chez des personnes montrant pourtant une volonté d'agir en faveur de la RSE.

Parmi les facteurs qui peuvent générer un comportement défavorable vis-à-vis de la RSE, certains sont, par nature, soustraits à toute modification extérieure, comme la formation ou l'âge. D'autres, comme les caractéristiques de la personne en charge de la RSE ou la personnalité, bien que susceptibles d'être modifiés, demanderaient un effort considérable pour y parvenir. En revanche, d'autres encore, comme la conscience de l'importance de développement durable ou la connaissance des enjeux du développement durable peuvent beaucoup plus facilement être modifiés. Ainsi, ces deux facteurs pourraient être utilisés par les hôtels pour maximiser les comportements favorables à la RSE : en organisant des formations sur le développement durable données par des professionnels, et ce pour l'ensemble des membres du personnel (éventuellement en fonction des services auxquels ils appartiennent), la conscience de l'importance du développement durable serait favorisée et, en parallèle, la méconnaissance des enjeux qui y sont liés serait contrée. De cette façon, les hôtels faciliteraient leur progression pour le développement durable en favorisant la compréhension et l'engagement du personnel.

Lors des entretiens, il a été mentionné à quelques reprises que les hôtels ne pouvaient se permettre d'engager une personne qui s'occuperait exclusivement du développement durable au sein de l'hôtel. La gestion des projets de développement durable ne représentait donc qu'une partie des missions des responsables environnement interrogés ; souvent, elle ne constituait même pas l'équivalent d'un mi-temps. En plus d'organiser une formation destinée à l'ensemble des membres du personnel, les hôtels pourraient donc engager, pour s'occuper des questions relatives à la RSE, une personne diplômée dans le domaine de l'environnement ou du développement durable, afin, d'une part, que celle-ci assure une sensibilisation continue des membres du personnel et, d'autre part, que les tenants et aboutissants des projets soient davantage maîtrisés, ce qui éviterait les comportements contre-productifs qui ont pu être observés. Cette personne serait amenée à travailler de manière transversale avec les services de l'hôtel et pourrait participer aux décisions sur la stratégie d'entreprise afin que le développement durable y soit davantage intégré. Dans le cas où le manque de budget serait opposé à cette suggestion, il peut être avancé que plusieurs hôtels appartenant à un même groupe engagent collectivement un(e) chargé(e) de

développement durable, qui mènerait donc des projets dans plusieurs hôtels en parallèle. Cette solution pourrait d'ailleurs se révéler plus rentable, dans la mesure où certaines démarches (recherches d'informations, commandes, gestion administrative) n'auraient à être menées qu'une seule fois pour l'ensemble des hôtels et non une fois pour chacun.

4.5 Objectif spécifique 5 : évaluer les avantages et désavantages du label Clé verte

Comme évoqué dans la section 3.2.1, les répondants pouvaient avoir tendance, lors des entretiens, à répondre au sujet de leur démarche de RSE en général et non seulement de leur démarche de labellisation. Cette propension traduit l'intégration forte de la démarche de labellisation au sein de la démarche globale de RSE ; elle montre aussi que le label n'est pas tant important aux yeux des responsables environnement que l'ensemble des projets menés.

D'après l'analyse des résultats, détenir un label écologique comporte plus d'avantages que de désavantages et les hôtels interrogés qui détiennent le label Clé verte sont unanimes pour dire qu'ils sont satisfaits de leur labellisation. Malgré tout, la Clé verte ne semble, à ce jour, pas synonyme d'avantage concurrentiel pour les hôtels de luxe bruxellois. En effet, quel que soit l'hôtel interrogé, il n'est tout d'abord pas évident que le label soit source de compétitivité des prix car il ne génère pas une diminution du prix des chambres d'une part et ne semble pas constituer un gain en valeur aux yeux des clients d'autre part. Par ailleurs, il ressort des entretiens que, pour la majorité des clients, un label écologique ne constitue pas un critère de choix ; la plupart des clients sont même ignorants du fait qu'un hôtel détient le label Clé verte lors de leur réservation, ce qui laisse à penser qu'un label écologique ne constitue pas non plus un élément différenciateur de la concurrence. Finalement, le label Clé verte représente une ressource facilement imitable par la concurrence, il ne pourrait donc pas être à l'origine d'un avantage concurrentiel durable. Malgré tout, certains clients *corporate* ont intégré une dimension impliquant les labels écologiques dans leurs critères de sélection des hôtels pour leurs événements. Cette tendance des entreprises vers des pratiques plus responsables étant, aux dires des responsables environnement, en train de s'amplifier, il paraît judicieux pour un hôtel de l'anticiper en utilisant les labels écologiques dans le but de revendiquer ses actions pour le développement durable et ainsi se distinguer de la concurrence dans les années à venir. Par ailleurs, Corne et Robinot (2016) ont mené une étude basée sur une analyse par enveloppement des données qui a conduit à la conclusion que :

« les démarches environnementales signalées au consommateur via des stratégies de labellisation à l'échelle internationale sont un facteur de performance pour les établissements hôteliers haut de gamme et luxe. ». (Corne et Robinot, 2016)

Cette performance étant entendue comme l'efficacité de l'entreprise dans sa prise de décisions (Yang, Li, Che et Liang, 2014), il paraît d'autant plus intéressant pour les hôtels d'entreprendre une démarche de labellisation.

Malgré tout, et de façon évidente, si tous les hôtels adoptent la même stratégie consistant à obtenir un écolabel et qu'être éco-labellisé devient une norme, l'éco-labellisation ne pourra plus être synonyme de différenciation. Ainsi, un point de bascule pourrait s'opérer si les hôtels éco-labellisés deviennent plus nombreux que les hôtels qui ne le sont pas. Afin d'éviter cet éventuel point de bascule, plusieurs options pourraient être envisagées. La première serait de faire des distinctions de niveaux entre les hôtels labellisés. Ainsi, même en étant tous labellisés, les hôtels pourraient être différenciés par une note sur 10, par un nombre d'étoiles « vertes » ou encore par un niveau tel qu'or, argent ou bronze. Une attribution au mérite des hôtels, qui ne serait donc pas basée sur des candidatures, pourrait également être envisagée ; ainsi, seuls les hôtels s'étant démarqués par leur engagement pourraient bénéficier d'un label, ce qui limiterait le nombre de détenteurs d'un label. Cette solution permettrait également une labellisation plus équitable entre les hôtels puisqu'il serait impossible qu'un hôtel non labellisé soit plus écologique qu'un hôtel labellisé. Finalement, un système d'affichage environnemental obligatoire pour l'ensemble des hôtels pourrait être instauré en Belgique pour remplacer la labellisation. Un système de ce type est actuellement en train d'être testé en France pour plusieurs secteurs d'activité dont celui de l'hôtellerie ; l'affichage environnemental se fait pour le moment sur base volontaire, mais si l'expérimentation se révèle fructueuse, il est envisageable qu'elle soit généralisée à l'ensemble des hôtels (Ministère de la transition écologique et solidaire, 2017). L'avantage d'un affichage environnemental est qu'il est plus détaillé que le simple logo d'un label ; dans le cas français, il comporte, en plus d'une évaluation globale sous forme de lettres (A à E), des évaluations, sous forme d'échelles, de l'impact sur le climat, de la consommation d'eau, de la consommation de ressources non renouvelables et de la présence de produits biologiques et éco-labellisés.

CONCLUSION

La mise en contexte scientifique a pu mettre en évidence les contradictions présentes au sein de la littérature scientifique quand il s'agit de savoir si la performance environnementale d'une entreprise lui procure un avantage concurrentiel, c'est-à-dire si elle lui permet d'avoir des prix compétitifs ou de se différencier. Afin de déterminer le potentiel d'avantage concurrentiel de l'intégration des principes de RSE dans l'hôtellerie, il s'est ainsi révélé nécessaire de se pencher sur des établissements se trouvant sur un même marché. En raison d'un stage mené en parallèle au sein d'un hôtel de luxe bruxellois, les hôtels de luxe situés à Bruxelles ont été choisis pour mener cette recherche. En parallèle, le poids du tourisme, et en particulier de l'hôtellerie, dans l'économie et les impacts environnementaux, sociaux et économiques conséquents qui en découlent ont pu être mis en avant, ce qui a soulevé la nécessité pour les hôtels d'intégrer des principes de RSE.

De cette façon, l'état des connaissances a permis de faire émerger une question centrale qui s'est traduite par l'objectif principal suivant : déterminer si les hôtels de luxe à Bruxelles peuvent retirer un avantage concurrentiel en intégrant des principes de RSE. Pour répondre à cet objectif principal, des objectifs secondaires ont été définis, ils consistaient à déterminer l'intérêt des clients pour la RSE, à déterminer les motivations qui incitent un hôtel à intégrer (ou non) des principes de RSE, à évaluer dans quelle mesure la mise en place de projets de développement durable dans un hôtel suscite l'intérêt des parties prenantes ou leur est bénéfique et à évaluer si les responsables environnement des hôtels de luxe détenant une labellisation Clé verte à Bruxelles reconnaissent un ou plusieurs avantage(s) ou désavantage(s) à leur démarche.

Pour répondre à ces objectifs, une collecte de données s'est effectuée par le biais d'un questionnaire en ligne destiné aux clients, de cinq entretiens semi-directifs avec les responsables environnement d'hôtels de luxe labellisés Clé verte à Bruxelles et d'une période d'observation participante au sein de l'hôtel du stage. Par la suite, les données ont été analysées à l'aide de grilles d'analyse d'une part et d'une modélisation empirique d'autre part.

Il ressort de l'analyse des données que plus de la moitié des clients ayant répondu au questionnaire ont manifesté un intérêt maximal pour l'intégration des principes de RSE dans l'hôtel : la moyenne d'intérêt pour la RSE étant de 7,5/10, elle marque un intérêt fort de la part de la clientèle. Par ailleurs, près de trois-quarts des répondants ont manifesté un intérêt fort ou maximal à la RSE ainsi qu'à l'ensemble des projets de développement durable envisagés par l'hôtel. En parallèle, tous les retours des clients

mentionnés par les responsables environnement interrogés ont consisté en des retours positifs sur les projets. Bien que quelques clients se soient montrés réfractaires à la démarche de RSE de l'hôtel du stage, pour autant, ils ne constituent qu'une minorité des participants au sondage.

Malgré cet intérêt globalement marqué, les entretiens ont montré que les clients ne faisaient pas de l'éco-labellisation un critère de choix lorsqu'ils sélectionnaient un hôtel où séjourner, leur intérêt pour les projets de développement durable a ainsi pu être qualifié de partiel. De plus, cela a soulevé le fait que la labellisation n'est pas source d'avantage concurrentiel.

Les entretiens ont par ailleurs montré que, contrairement à l'adhésion des membres du personnel et, dans une moindre mesure à l'adhésion des fournisseurs, l'adhésion des clients n'était pas recherchée en priorité par les hôtels. Il peut en être conclu que les clients ne sont pas centraux dans les choix liés au développement durable, leur adhésion apparaissant seulement comme un effet secondaire appréciable. En mettant davantage les clients au cœur de leur démarche de RSE, les hôtels seraient certainement plus à même de se construire un avantage concurrentiel grâce aux projets de développement durable.

Les motivations à intégrer ou non la RSE ont quant à elles pris la forme de freins et leviers mentionnés par les membres du personnel au cours du stage. D'après l'observation participante, les seconds sont nettement plus nombreux que les premiers et sont plus souvent mentionnés. Bien que la compétitivité des prix et la différenciation aient pu être mentionnées à quelques reprises de façon implicite, il semble que les membres du personnel ne font pas de l'avantage concurrentiel un objectif premier lorsqu'ils mettent en place un projet de développement durable. En effet, les leviers les plus mentionnés font appel à la satisfaction des clients et à l'image interne et externe de l'hôtel sans pour autant que cela ne semble passer directement par la compétitivité des prix ou la différenciation. Concernant les freins, le respect des contraintes imposées par le groupe hôtelier auquel l'hôtel appartient apparaît comme étant le plus mentionné. Cette constatation engage à recommander aux groupes hôteliers de laisser davantage de liberté à leurs hôtels, notamment concernant leur approvisionnement auprès de fournisseurs, afin de faciliter la mise en place des projets de développement durable. Parmi les autres freins les plus mentionnés se trouvent la nécessité d'un changement d'habitude de la part du personnel et un coût ou retour sur investissement long ; ce dernier élément est le seul à faire écho à l'idée d'avantage concurrentiel parmi les freins et leviers les plus mentionnés. Il peut être noté que la résolution de problèmes mondiaux est, quant à elle, totalement absente du discours du personnel.

Lors des entretiens, en revanche, la résolution de problèmes mondiaux a été plus largement évoquée au détriment de l'idée d'avantage concurrentiel. Cette apparente contradiction peut s'expliquer soit par la

volonté des responsables environnement interrogés de véhiculer une bonne image de leur hôtel, soit par leur volonté de répondre à des réglementations, ce qui, indirectement, contribue à résoudre des problèmes mondiaux, soit encore par le fait que le développement durable fait partie intégrante de l'identité des hôtels interrogés. Dans tous les cas, il semble qu'obtenir un avantage concurrentiel ne constitue pas une motivation majeure à amorcer une démarche d'éco-labellisation, même si la rentabilité financière est quand même recherchée, principalement pour s'assurer le soutien des supérieurs hiérarchiques.

Par ailleurs, les résultats ont pu montrer que, certainement en raison de la forte variabilité des prix des chambres d'hôtel, la compétitivité des prix consistait surtout en un service proposé à un prix similaire aux concurrents mais représentant un gain de valeur pour les clients et non en un service identique proposé à un coût inférieur. Cette stratégie peut être qualifiée de sophistication sans surprise et apparaît comme étant la meilleure stratégie à adopter par les hôtels dans le cadre de l'intégration des principes de RSE.

Au cours de l'observation participante, plusieurs constatations ont pu être faites quant au comportement des membres du personnel vis-à-vis de la RSE. Tout d'abord, des comportements majoritairement favorables à la RSE ont pu être relevés, impliquant parfois des allers-retours d'une même personne entre comportement favorable et défavorable. Des degrés d'intérêt variés pour le développement durable allant d'un intérêt soutenu à une absence d'intérêt ont pu également être soulevés. Un degré d'intérêt soutenu s'est révélé assez rare, notamment chez les membres du personnel permanents ; les entretiens sont venus soutenir cette constatation en révélant que les membres du personnel manifestaient rarement un intérêt allant au-delà de leurs fonctions. Ainsi, les membres du personnel sont apparus comme étant neutro-conciliants, c'est-à-dire dociles mais ayant assez peu d'enthousiasme pour les projets de développement durable, ce qui a pu être traduit davantage comme une « acceptation » que comme une « adhésion » aux projets. À quelques exceptions près, les membres du personnel semblent avoir un rôle plutôt passif dans les démarches de RSE de leurs hôtels, faisant le plus souvent l'objet d'une information descendante visant la sensibilisation. Finalement, l'observation participante a pu mettre en évidence plusieurs facteurs qui déterminaient le comportement d'un individu vis-à-vis de la RSE, ceux-ci ont pris la forme d'une modélisation empirique. Ainsi, la personnalité, l'âge, la fonction, le type de projet de développement durable, les caractéristiques de la personne en charge du développement durable, le comportement de l'entourage, la méconnaissance des enjeux du développement durable et la conscience de l'importance du développement durable influencent tantôt

positivement tantôt négativement le comportement des membres du personnel vis-à-vis des projets de développement durable. Certains de ces facteurs, tels que la méconnaissance des enjeux du développement durable ou la conscience de son importance sont susceptibles d'être modifiés assez facilement par les hôtels. Au vu du faible niveau d'intérêt des membres du personnel pour les projets de développement durable, il semble judicieux pour les hôtels de dispenser des formations sur le sujet à l'ensemble des employés, dans le but de générer une meilleure connaissance des enjeux du développement durable et donc davantage d'enthousiasme. Afin de susciter plus d'engouement auprès des employés, il serait également intéressant d'embaucher un(e) chargé(e) de développement durable doué(e) de bonnes compétences communicationnelles et sociales, ce qui augmenterait certainement le degré d'intérêt du personnel pour les projets et donc leur engagement pour ceux-ci.

La plupart des fournisseurs adoptent, de façon similaire aux membres du personnel, un comportement relativement docile vis-à-vis des projets de développement durable, impliquant généralement un comportement favorable dénué d'intérêt marqué. Malgré tout, deux exceptions existent ; il s'agit des fournisseurs choisis pour leur démarche éco-responsable qui, à l'évidence, ont manifesté plus d'enthousiasme, et de ceux manifestant clairement leur mécontentement lorsque les hôtels se passent d'une partie de leurs services.

Pour les membres du personnel, comme pour les clients, le type de projets de développement durable détermine le degré d'intérêt pour ceux-ci ; en effet, des projets novateurs ou visibles suscitent généralement davantage d'intérêt que ceux plus ordinaires ou discrets. En revanche, l'âge et le sexe sont des facteurs pour lesquels le questionnaire et l'observation participante ont révélé des tendances paradoxales, venant parfois soutenir et parfois contredire les études menées à ce sujet. Alors que le questionnaire a révélé des intérêts moyens très différents entre les hommes et les femmes, l'observation participante n'a pas fait émerger le sexe comme facteur déterminant du comportement vis-à-vis de la RSE. De la même manière, le questionnaire a montré que l'âge n'avait pas d'influence sur le niveau d'intérêt pour la RSE et que les personnes ayant 50 à 70 ans avaient une moyenne d'intérêt plus élevée pour les projets de développement durable que les personnes ayant de 30 à 49 ans, alors que l'observation participante a montré que les jeunes de moins de 25 ans avaient plus tendance à faire preuve d'un intérêt soutenu. Cette divergence peut s'expliquer par le faible taux de participation des clients au questionnaire ou par la tentative d'auto-idéalisation qu'ils ont exercé en répondant aux questions.

Enfin, selon les entretiens, les avantages à détenir le label écologique Clé verte se sont révélés avoir bien plus de poids que les désavantages. La réduction des charges relatives aux consommations d'eau et d'énergie d'une part, et le sentiment d'accomplissement procuré par la détention du label d'autre part, constituent deux avantages qui ont été les plus souvent évoqués. Un autre avantage mentionné à plusieurs reprises était l'intérêt accru de la part des clients *corporate* pour la labellisation des hôtels. Si un label écologique ne semble pas être un critère de choix pour le reste des clients, comme mentionné plus haut, c'est peut-être parce qu'ils n'en connaissent pas la teneur voire l'existence. Afin de pallier cette lacune, l'association à l'origine du label et les hôtels labellisés devraient communiquer davantage à son sujet pour le faire connaître et montrer sa fiabilité. Par ailleurs, afin que les hôtels labellisés puissent être différenciés entre eux dans leur degré d'engagement, une modification du système de labellisation pourrait être envisagée, soit en distinguant plusieurs niveaux, soit en organisant un affichage environnemental généralisé, soit en attribuant le label au mérite.

Pour terminer, il peut être souligné qu'à l'exception de quelques projets, les hôtels n'ont, à l'heure actuelle, pas d'intention manifeste de gagner un avantage concurrentiel à l'aide des projets de développement durable qu'ils mettent en place, car ces derniers ne sont pas intégrés pleinement à leurs stratégies. Cette omission de la RSE dans les stratégies est probablement due au fait que le personnel des hôtels ne maîtrise pas pleinement les enjeux du développement durable, et qu'il s'appuie donc sur d'autres éléments pour obtenir un avantage concurrentiel.

Pourtant, les projets de développement durable, étant donné leur potentiel de différenciation quasi-infini et l'intérêt qu'ils suscitent auprès des clients, gagneraient à devenir une partie intégrante des stratégies des hôtels et donc une recherche assumée de différenciation ou de compétitivité des prix. Par ailleurs, le fait que les organisations seront à l'avenir de plus en plus susceptibles d'intégrer la labellisation comme critère de choix d'un hôtel, que la réglementation pourra se faire de plus en plus ambitieuse concernant le développement durable et que l'ensemble des parties prenantes pourra se montrer de plus en plus exigeant à cet égard ne peut qu'encourager les hôtels à mieux intégrer la RSE dans leurs stratégies. D'après les résultats, la compétitivité des prix semble être plus facilement accessible aux hôtels que la différenciation, dans la mesure où cette dernière requiert des ressources et compétences difficilement imitables par la concurrence. En effet, même en mettant en place des projets de développement durable novateurs, les hôtels ne sont pas à l'abri de se faire copier par leurs concurrents et donc de perdre leur avantage concurrentiel sur le long terme.

De plus, en étant intégrée aux stratégies des hôtels, la mise en place de projets de développement durable serait plus systématique et la contribution à la résolution de problèmes mondiaux en serait donc accrue, ce qui apparaît essentiel au vu des impacts exponentiels que le tourisme est estimé avoir à l'avenir sur les dimensions environnementale, sociale et économique. Finalement, en faisant partie de la stratégie, la RSE pourrait donner lieu à l'embauche d'un(e) professionnel(le) du développement durable qui mènerait les projets avec une excellente connaissance de leurs enjeux tout en étant capable de renseigner adéquatement les membres du personnel, ce qui, comme évoqué plus haut, contribuerait à susciter leur intérêt et leur engagement pour les démarches de RSE des hôtels. Cette personne travaillerait de façon transversale avec l'ensemble des services et ferait partie des décisionnaires de la stratégie de l'hôtel afin que le développement durable constitue une réflexion globale de l'hôtel et non une réflexion isolée qui ne serait du ressort que d'un employé.

En dépit des taux de participation peu élevés au questionnaire et aux entretiens et de la courte durée de l'observation participante, l'essai a permis de répondre de façon tout à fait satisfaisante à l'ensemble des objectifs poursuivis. Malgré tout, afin de cerner de manière plus concrète les attentes des clients, qui sont centrales dans la recherche d'un avantage concurrentiel, les hôtels pourraient mener en leur sein des expérimentations ainsi que des études *marketing*. De cette façon, chaque hôtel pourrait identifier les meilleurs projets de développement durable à mettre en place au regard des intérêts de ses clients et ajuster sa stratégie en conséquence.

RÉFÉRENCES












- Accommodation and food service statistics - NACE Rev. 2 - statistics explained.* (s. d.). Repéré à https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Accommodation_and_food_service_statistics_-_NACE_Rev._2#Structural_profile
- AccorHotels. (2016). Client responsable cherche hôtel durable : étude sur les attentes et comportements des clients de l'hôtellerie en matière de développement durable. Repéré à <https://group.accor.com/fr-FR/commitment/sharing-our-knowledge/guest-studies>
- Bowman, C et Faulkner, D.O. (1996). *Competitive and corporate strategy*. New-York, États-Unis : Irwin Professional Publishing.
- Business Dictionary. (s. d.). Do you know this term? Repéré à <http://www.businessdictionary.com/definition/competitive-advantage.html>
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Washington D. C., États-Unis : Beard Books.
- Commissariat général au tourisme. (2013). Les cahiers du tourisme n°8 : tourisme et ressources naturelles. Repéré à <http://strategie.tourismewallonie.be/fr/les-cahiers-du-tourisme-n-8-tourisme-et-ressources-naturelles.html?IDC=614&IDD=42967>
- Commission mondiale pour l'environnement et le développement. (1987). *Our common future* (Rapport institutionnel). Repéré à <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Corne, A. et Robinot, É. (2016). Démarches environnementales, source de performance ? *Revue française de gestion*, 260(7), 127-142.
- Deschamps, M. (2013). L'inexistence du luxe comme catégorie finie et unifiée : le classement hôtelier en France. *Innovations*, 41(2), 117-137.
- Drucker, P. F. (1994). The theory of the business. *Harvard Business Review*, 72(5), 95-104.
- Fauzi, H. (2009). Corporate social and financial performance: Empirical evidence from American companies. *Globsyn Management Journal*.
- Friedman, M. (1970, 13 septembre). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New-York Times Magazine*. 173-178. Repéré à <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Gössling, S. et Peeters, P. (2015). Assessing tourism's global environmental impact 1900–2050. *Journal of Sustainable Tourism*, 23, 1-21.

- GreenFlex. (2016). *Étude les français et la consommation responsable 2016*. Repéré à <https://info.greenflex.com/les-francais-et-la-consommation-responsable-2016>
- GreenFlex. (2017). *Étude les français et la consommation responsable 2017*. Repéré à <https://info.greenflex.com/les-francais-et-la-consommation-responsable-2017>
- GreenFlex. (2019). *Baromètre GreenFlex sur la consommation responsable 2019*. Repéré à <https://info.greenflex.com/contenu-barometre-greenflex-consommation-responsable-2019>
- Hergli, S., Sahut, J.-M. et Teulon, F. (2012). Politiques et stratégies de développement durable dans le secteur hôtelier : le cas d'Accor. *Management Avenir*, 56(6), 154-168.
- HOTREC. (s. d.). Facts & figures: Hospitality industry contributions to EU economy society. Repéré à <https://www.hotrec.eu/facts-figures-2/>
- Hou, T. C.-T. (2019). The relationship between corporate social responsibility and sustainable financial performance: Firm-level evidence from Taiwan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 19-28.
- IHRA. (s. d.). *IHRA 2020*. Repéré à http://ih-ra.org/public/images/document/presentation_ihra2020.pdf
- ITB. (2018). *Boom or bust? Where is tourism heading*. Repéré à https://www.itb-berlin.de/media/itb/itb_dl_all/itb_presse_all/ITB_World_Travel_Trends_Report_2017_2018.pdf
- Larousse. (s. d.). Définitions : hôtel. Repéré à <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/h%C3%B4tel/40476>
- Lenzen, M., Sun, Y.-Y., Faturay, F., Ting, Y.-P., Geschke, A. et Malik, A. (2018). The carbon footprint of global tourism. *Nature Climate Change*, 8, 522-528.
- Madorran, C. et Garcia, T. (2016). Corporate social responsibility and financial performance: The Spanish case. *Revista de Administração de Empresas*, 56(1), 20-28.
- Makni, R., Francoeur, C. et Bellavance, F. (2008). Causality between corporate social performance and financial performance: Evidence from Canadian firms. *Journal of Business Ethics*, 89(3), 409.
- Margolis, J., Elfenbein, H. et Walsh, J. (2009). Does it pay to be good...and does it matter? A meta-analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *SSRN Electronic Journal*.
- MG Consulting. (2017, 13 octobre). *Les ressources et compétences de l'entreprise* [Vidéo en ligne]. Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=20SdWk1Nf2E>
- Ministère de la Transition écologique et solidaire. (s. d.). *Les hôtels s'engagent dans l'affichage environnemental*. Repéré à <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/hotels-sengagent-dans-laffichage-environnemental>

- Ministère de la Transition écologique et solidaire. (2018). *Référentiel de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en logistique*. Repéré à <http://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/referentiel-responsabilite-societale-des-entreprises-rse-en-logistique>
- Montargot, N. (2016). La gestion de l'apparence du personnel en contact dans l'hôtellerie de luxe. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 126(4), 3-14.
- Noelle-Neumann, E. (1993). *The spiral of silence* (2^e éd.). Chicago, États-Unis : University of Chicago Press.
- Oney. (2020). European study on sustainable consumption. Repéré à <https://www.oney.com/en/news/european-study-sustainable-consumption/>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage* (3^e éd.). New-York, États-Unis : The Free Press.
- Robinot, E. et Giannelloni, J.-L. (2010). Do hotels' "green" attributes contribute to customer satisfaction? *Journal of Services Marketing*, 24, 157-169.
- Scott, D., Gössling, S. et Hall, C. (2012). International tourism and climate change. *Wiley interdisciplinary reviews: Climate Change*, 3, 213-232.
- Shahzad, A. M. et Sharfman, M. P. (2015). Corporate social performance and financial performance: Sample-selection issues. *Business & Society*, 56(6), 889-918.
- Tourism statistics - annual results for the accommodation sector - Statistics Explained*. (s. d.). Repéré à https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics_-_annual_results_for_the_accommodation_sector#Continuous_growth_in_the_tourist_accommodation_sector
- Tourism statistics - nights spent at tourist accommodation establishments - Statistics Explained*. (s. d.). Repéré à https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics_-_nights_spent_at_tourist_accommodation_establishments#First_results_for_2019
- Trébucq, S. et D'Arcimoles, C.-H. (2002). The corporate social performance-financial performance link: Evidence from France. *SSRN Electronic Journal*.
- UN Environment. (2017). Tourism. Repéré à <http://www.unenvironment.org/explore-topics/resource-efficiency/what-we-do/responsible-industry/tourism>
- UN Environment. (2019). Paradise lost? Travel and tourism industry takes aim at plastic pollution but more action needed. Repéré à <http://www.unenvironment.org/news-and-stories/story/paradise-lost-travel-and-tourism-industry-takes-aim-plastic-pollution-more>
- UNWTO. (s. d.a). Market intelligence. Repéré à <https://www.unwto.org/market-intelligence>
- UNWTO. (s. d.b). One Planet. Repéré à <https://www.unwto.org/sustainable-development/one-planet>
- UNWTO. (2015). *Hotel classification systems: Recurrence of criteria in 4 and 5 stars hotels*. Repéré à <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284416646>

- UNWTO. (2019a). Belgium: Country-specific: Arrivals of non-resident tourists in hotels and similar establishments, by country of residence 2014 - 2018. Repéré à <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.5555/unwtotfb0056071220142018201907>
- UNWTO. (2019b). Belgium: Country-specific: Basic indicators (Compendium) 2014 - 2018. Repéré à <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.5555/unwtotfb0056010020142018201911>
- UNWTO. (2019c). Belgium: Country-specific: Overnight stays of non-resident tourists in hotels and similar establishments, by country of residence 2014 - 2018. Repéré à <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.5555/unwtotfb0056101220142018201907>
- UNWTO. (2020). All countries: Tourism industries: Number of establishments 2014 - 2018. Repéré à <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.5555/unwtotfb0000300020142018202001>
- Waddock, S. A. et Graves, S. B. (1997). The corporate social performance–financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- WTTC. (s. d.). Economic Impact. Repéré à <https://www.wttc.org:443/economic-impact/>
- Wu, W. et Ke-ke, L. (2009). An empirical examination of the corporate social performance: The financial performance relationship in China based on the different measures perspective. *International Journal of Networking and Virtual Organisations (IJNVO)*, 6(4), 389-403.
- Yang, M., Li, Y., Chen, Y. et Liang, L. (2014). An equilibrium efficiency frontier data envelopment analysis approach for evaluating decision-making units with fixed-sum outputs. *European Journal of Operational Research*, 239(2), 479-489.
- Zhao, X. et Murrell, A. (2016). Revisiting the corporate social performance-financial performance link: A replication of Waddock and Graves. *Strategic Management Journal*, 37(11), 2378-2388.

ANNEXE-1 COMPTABILISATION DU NOMBRE ET DU POURCENTAGE D'HÔTELS DE LUXE, D'HÔTELS ÉCO-LABELLISÉS, ET D'HÔTELS DE LUXE ÉCO-LABELLISÉS PAR RAPPORT AU NOMBRE TOTAL D'HÔTELS DANS 11 CAPITALES EUROPÉENNES, SELON LES DONNÉES DES SITES INTERNET DE TRIPADVISOR, DE GREENKEY GLOBAL, DE LA COMMISSION EUROPÉENNE (ECOLABEL CATALOGUE) ET DE GREEN GLOBE.

Villes Pays	Nombre total d'hôtels	Hôtels de luxe		Hôtels labellisés Clé verte		Hôtels de luxe labellisés Clé verte		Hôtels labellisés EU Ecolabel		Hôtels de luxe labellisés EU Ecolabel		Hôtels labellisés <i>Green Globe</i>		Hôtels de luxe labellisés <i>Green Globe</i>		Total des hôtels labellisés		Total des hôtels de luxe labellisés	
		Nom- bre	%	Nom- bre	%	Nom- bre	%	Nom- bre	%	Nom- bre	%	Nom- bre	%	Nom- bre	%	Nom- bre	%	Nom- bre	%
 Dublin Irlande	157	11	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
 Londres Royaume-Uni	1133	96	8.47	12	1,06	4	0,35	0	0	0	0	2	0,18	2	0,18	14	1,24	6	0,53
 Paris France	1839	78	4.24	31	1,69	11	0,6	1	0,05	0	0	2*	0,11	2*	0,11	33	1,79	12	0,65
 Bruxelles Belgique	200	10	5	23	11,5	3	1,5	0	0	0	0	0	0	0	0	23	11,5	3	1,5
 Amsterdam Pays-Bas	399	23	5.76	60	15,04	5	1,25	0	0	0	0	17	4,26	7	1,75	77	19,3	12	3
 Berlin Allemagne	626	24	3.83	3	0,48	0	0	0	0	0	0	12	1,92	3	0,48	15	2,4	3	0,48
 Luxembourg Luxembourg	39	4	10.26	1	2,56	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2,56	0	0
 Berne Suisse	28	3	10.71	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
 Rome Italie	1305	50	3.83	2	0,15	1	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,15	1	0,08
 Madrid Espagne	467	31	6.64	1	0,21	0	0	0	0	0	0	2	0,43	2	0,43	3	0,64	2	0,43
 Lisbonne Portugal	282	28	9.93	7	2,48	3	1,06	0	0	0	0	1	0,35	0	0	8	2,84	3	1,06

Les données en rouge et en gras désignent les pourcentages qui se démarquent de façon évidente par leur **faible valeur** par rapport à la moyenne et les données en vert et en gras désignent les pourcentages qui se démarquent de façon évidente par leur **valeur élevée** par rapport à la moyenne.

*L'astérisque dans deux cases concernant les hôtels labellisés *Green Globe* à Paris signifie que l'un des hôtels est également labellisé Clé verte.

ANNEXE-2 QUESTIONNAIRE EN LIGNE.

1) Cochez la catégorie correspondante :

- a. Homme
- b. Femme
- c. Non spécifié

2) Âge ?

- a. Moins de 30 ans
- b. Entre 30 et 49
- c. Entre 50 et 70
- d. Plus de 70 ans

3) Lors de vos achats quotidiens, à quelle fréquence portez-vous une attention au caractère écologique des produits (aliments, vêtements, etc.) ?

- a. Tout le temps
- b. Le plus souvent (cela dépend des produits)
- c. De temps en temps
- d. Rarement
- e. Jamais

4) Si l'hôtel proposait des chambres comportant plus grand nombre d'équipements et accessoires écologiques (par exemple avec des capsules de café biodégradables, des sacs poubelle en amidon de maïs, du papier toilette issu de fibres recyclées, des bouteilles d'eau en verre, etc.), seriez-vous intéressé(e) à réserver ce type de chambre ?

* curseur à déplacer sur une échelle de 0 à 10*

5) Quel est votre intérêt, sur une échelle de 0 à 10, pour l'intégration des principes de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) au sein de l'hôtel ?

La RSE est « un processus permanent d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique dans la gestion globale de l'entreprise ; à cet

égard, la concertation avec les parties prenantes de l'entreprise fait partie intégrante du processus. ». (Commission interdépartementale pour le développement durable).

* curseur à déplacer sur une échelle de 0 à 10*

6) Voici quelques projets de développement durable que l'hôtel souhaite mettre en place dans les prochaines années, pourriez-vous nous dire, sur une échelle de 0 à 10, quel est votre intérêt pour ces projets ?

a. Suppression du plastique à usage unique

* curseur à déplacer sur une échelle de 0 à 10*

b. Réduction du gaspillage alimentaire de 30%

* curseur à déplacer sur une échelle de 0 à 10*

c. Candidature au label écologique Clé verte

* curseur à déplacer sur une échelle de 0 à 10*

d. Installation de panneaux photovoltaïques

* curseur à déplacer sur une échelle de 0 à 10*

7) Auriez-vous des suggestions à faire à l'hôtel en termes de développement durable ?

**ANNEXE-3 QUESTIONS POSÉES DANS LE QUESTIONNAIRE PRÉALABLE AUX ENTRETIENS
(MARQUÉES D'UNE *) ET LORS DES ENTRETIENS.**

- 1) Quel est le **nom** de votre hôtel ?*
- 2) De façon générale, qu'auriez-vous à dire au sujet de votre candidature au label Clé verte ?
- 3) Quand avez-vous effectué votre candidature ? Cela vous a-t-il pris du temps à la préparer ? Si vous aviez déjà une démarche environnementale construite, depuis combien de temps était-elle en place ?
- 4) Quelle(s) a(ont) été votre(vos) **motivation(s)** à acquérir le label Clé verte ?*
- 5) Comment ces motivations se sont-elles manifestées ? Qui en était à l'origine ? Était-ce une initiative de la part de l'hôtel ou était-ce une invitation/incitation de la part du groupe auquel l'hôtel appartient ?
- 6) Quelle est votre fonction ? Est-ce en raison de votre fonction ou par affinité pour le sujet que vous êtes devenu(e) responsable environnement ? Avez-vous suivi une formation en lien avec l'environnement ou le développement durable ?
- 7) Quelle proportion du personnel a été activement impliquée dans l'obtention du label, c'est-à-dire les personnes qui ont mené des actions dans cet objectif ou qui ont apporté leurs idées (pas celles qui ont agi passivement, par exemple en fournissant des documents) ?*
 - a. Moins de 10%
 - b. 10% à 49%
 - c. 50% à 75%
 - d. Plus de 75%
- 8) Comment le personnel a-t-il été impliqué ? Y a-t-il eu des formations/sensibilisations organisées ? Quelles ont été les réactions du personnel par rapport à la démarche ? Certaines personnes ont-elles eu un rôle moteur de par leur intérêt pour le sujet ? Est-il important pour vous que tout le monde dans l'hôtel comprenne le projet et y adhère ?
- 9) Avez-vous mis vos fournisseurs au courant de votre démarche ? Quelles ont été leurs réactions ? Est-il important pour vous que vos partenaires soutiennent votre démarche ?
- 10) D'après vous, l'obtention du label a-t-elle été **rentable** économiquement ? (dans le sens où les gains liés à l'augmentation du nombre de clients, les économies d'eau/énergie ou encore l'augmentation du prix de la nuitée ont compensé les coûts d'obtention du label)*
 - a. Oui, très rentable
 - b. Oui, plutôt rentable
 - c. Non, pas vraiment rentable
 - d. Non, pas du tout rentable
 - e. Je ne sais pas

- 11) La rentabilité financière est-elle importante pour vous ?
- 12) Quels éléments ont, selon vous, été sources de **bénéfices** ?*
- 13) Quels éléments ont, selon vous, été sources de **perte de profit** ?*
- 14) Comment avez-vous mesuré ces bénéfices et pertes de profit ? Qu'en pensez-vous ? Quelle importance ont ces éléments selon vous ?
- 15) Y a-t-il eu un **changement de fréquentation** de l'hôtel depuis l'obtention du label et si oui, quel était ce changement (type de clientèle, augmentation ou diminution du nombre de clients, etc.) ?*
- 16) À quoi est dû ce changement ou cette absence de changement selon vous ?
- 17) Les clients vous ont-ils fait des retours **positifs** au sujet du label ?
- a. Oui, régulièrement
 - b. Oui, un peu
 - c. Non, pas du tout
 - d. Je ne sais pas
- 18) Étaient-ce des clients réguliers/occasionnels, des clients d'affaires/de loisirs ? Auriez-vous des exemples de retours **positifs** qui ont été faits ? Est-ce important pour vous que vos clients soutiennent votre démarche ?
- 19) Les clients vous ont-ils fait des retours **négatifs** au sujet du label ?*
- a. Oui, régulièrement
 - b. Oui, un peu
 - c. Non, pas du tout
 - d. Je ne sais pas
- 20) Étaient-ce des clients réguliers/occasionnels, des clients d'affaires/de loisirs ? Auriez-vous des exemples de retours **négatifs** qui ont été faits ?
- 21) L'obtention du label vous a-t-elle procuré d'autres avantages (assurances et/ou prêts bancaires à un coût/taux plus avantageux, etc.) ? Si oui, lesquels ? Était-ce important pour vous d'avoir ce type d'avantages ?
- 22) Êtes-vous globalement satisfait(e) de détenir le label Clé verte ?*
- a. Oui, très satisfait
 - b. Oui, plutôt satisfait
 - c. Non, pas vraiment satisfait
 - d. Non, pas du tout satisfait
 - e. Je ne sais pas

23) Comptez-vous poursuivre votre démarche en allant encore plus loin (par exemple en obtenant des certifications ou labellisations plus ambitieuses) ?

ANNEXE-4 RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE EN LIGNE DESTINÉ AUX CLIENTS (HORS SUGGESTIONS DE LA QUESTION 10).

LÉGENDE :

	Intérêt maximal
	Intérêt fort
	Intérêt moyen
	Intérêt faible
	Intérêt minimal

Répondants	Sexe	Âge	Attention quotidienne au caractère écologique des achats	Intérêt pour des chambres écologiques (/5)	Intérêt pour la RSE (/10)	Intérêt pour la suppression du plastique à usage unique (/10)	Intérêt pour la réduction du gaspillage alimentaire de 30% (/10)	Intérêt pour la candidature au label écologique Clé verte (/10)	Intérêt pour l'installation de panneaux photovoltaïques (/10)
1	Homme	Entre 30 et 49 ans	Le plus souvent	5	10	10	10	5	7
2	Femme	Entre 30 et 49 ans	Le plus souvent	5	10	10	10	5	3
3	Femme	Entre 50 et 70 ans	Le plus souvent	5	10	10	10	10	10
4	Homme	Entre 30 et 49 ans	Parfois	3	5	7	4	1	8
5	Femme	Entre 30 et 49 ans	Tout le temps	5	10	10	10	10	10
6	Homme	Entre 50 et 70 ans	Le plus souvent	4	10	10	10	10	10
7	Femme	Entre 50 et 70 ans	Parfois	5	10	10	10	10	10
8	Homme	Plus de 70 ans	Tout le temps	5	10	10	10	5	10
9	Homme	Entre 50 et 70 ans	Le plus souvent	2	7	10	8	10	10
10	Homme	Entre 50 et 70 ans	Parfois	5	10	10	10	10	8
11	Homme	Entre 30 et 49 ans	Parfois	1	1	6	5	5	10
12	Homme	Entre 50 et 70 ans	Jamais	0	0	0	0	0	1
13	Homme	Entre 30 et 49 ans	Rarement	1	3	0	0	0	0
14	Homme	Entre 50 et 70 ans	Rarement	1	5	8	8	8	8
15	Femme	Entre 30 et 49 ans	Parfois	5	10	8	10	10	10
16	Homme	Entre 50 et 70 ans	Le plus souvent	4	9	9	10	9	10
Moyenne arrondie :				3,5	7,5	8	8	7	8